

La prospective par temps d'incertitudes.

**FORMATION PROPOSÉE PAR L'ESPACE CITOYEN DU GRAND ANNECY
avec Entretemps, Anouk RAYÉ & Maxime de BEAUCHESNE**



**« La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise
mais celle qui conduit à l'action » [Michel GODET]**

Un réseau de veilleuses et veilleurs pour capter les signaux faibles de leur territoire...

[janvier à mars 2026]

FORMATION PROSPECTIVE, INCERTITUDES, SIGNAUX FAIBLES

[2026 - janvier à mars]

En résumé :

Le programme de **formation à la prospective** territoriale, est conçu pour anticiper les mutations du Grand Annecy à l'horizon 2026-2040. La méthodologie repose sur l'identification de **signaux faibles**, appelés « germes de futur », et de tendances lourdes afin de construire des scénarios crédibles face aux incertitudes climatiques et sociales. Les participants sont invités à formuler des **hypothèses audacieuses** sous forme de questions « Et si ? » pour bousculer les croyances établies. L'approche privilégie la création d'**artefacts tangibles**, tels que de faux articles de presse ou des objets symboliques, pour rendre les futurs possibles concrets et susciter le débat. Enfin, l'objectif est de transformer ces réflexions en **leviers d'action** pour renforcer la résilience collective et l'engagement des acteurs locaux.

À la lumière des réflexions menées durant la formation à la prospective du Grand Annecy, voici trois points essentiels que les citoyens gagneraient à suivre dans la durée pour influencer l'avenir de leur territoire...

3 points à suivre :

1. La détection des « germes de futur » pour sortir du fatalisme

Le rôle de **veilleur de territoire** est crucial pour ne pas subir le futur, mais l'anticiper en observant ce qui naît discrètement dans les marges. Suivre les **signaux faibles** (ou germes de futur) — comme une nouvelle expérimentation de partage de l'eau, un projet de tiers-lieu ou une loi adoptée ailleurs — permet de prouver par l'exemple que d'autres manières de vivre sont déjà possibles. Cette posture aide les citoyens à briser le sentiment d'impuissance face aux crises en remplaçant la peur par la curiosité et la capacité d'agir, notamment sur nos modes de vie.

2. L'évolution de la « santé commune » du territoire

La thématique de la **santé commune** invite à suivre l'équilibre entre trois piliers interdépendants : la santé environnementale (biodiversité, ressources en eau), la santé collective (mobilités, économie locale) et la santé individuelle (lien social, alimentation). Il est intéressant de surveiller comment le territoire passe d'une vision centrée uniquement sur l'humain à une vision **cosmo-centrée**, qui intègre le vivant non-humain comme un acteur à part entière. Les citoyens peuvent ainsi suivre concrètement les indicateurs de vulnérabilité de leur environnement, comme le stress thermique des forêts ou la qualité de l'eau du lac.

3. La transformation de la gouvernance et des indicateurs de réussite

Un point de bascule majeur à observer est le passage du PIB vers de nouveaux **indicateurs de bien-être** ou de « santé commune » ou de réponse aux besoins sociaux pour piloter les politiques publiques. Il s'agit de suivre si les décisions territoriales commencent à intégrer le temps long et si elles sont véritablement **co-construites** entre les élus, les agents et les citoyens. Des initiatives comme la création d'un Parlement de la Forêt ou la reconnaissance de droits juridiques à des écosystèmes (le lac ou les rivières) sont des marqueurs forts de ce changement de modèle démocratique à suivre de près.

Sommaire

I. Déroulé de la formation	page 4
II. Principaux apprentissages	page 5
III. Exemples de formulation d'hypothèses	page 6
IV. Zoom sur l'artefact	page 7
V. Récapitulatif de la formation	page 9
VI. Bilan de la formation pour l'Espace Citoyen	page 12
VII. Créer un module de sensibilisation d'1 heure	page 12
VIII. Plan d'actions	page 13

ANNEXES

Lettre de mission - Veilleuses et veilleurs du territoire	page 15
Forces de changement et signaux faibles	page 17

I - DÉROULÉ DE LA FORMATION de janvier à mars 2026

Le programme a été conçu pour faire vivre aux participants une démarche complète, de l'acculturation à la mise en pratique, autour de la thématique de la « **santé commune** » du territoire.

1. Phase de préparation en amont - [CF FICHE EN ANNEXE - Lettre de mission]

Avant la première rencontre, les participants ont été invité à s'immerger dans la posture de veilleur en identifiant deux à trois signaux faibles porteurs d'espoir sur le territoire. Ils ont également dû visionner une vidéo d'introduction (Circa2040) pour commencer à déshabituer leur regard.

2. Journée de lancement (J1 - 29 janvier) - Acculturation

- **Analyse de la vision du monde** : Un travail en sous-groupes pour identifier ce qui suscite l'espoir ou l'inquiétude face aux futurs de la société et du territoire.
- **Enquête et veille** : Apprendre à poser un regard systémique en cartographiant les **tendances lourdes** et les **signaux faibles** (germes de futur) liés à la santé du territoire.

3. Temps d'intersession - Enquête et hypothèse

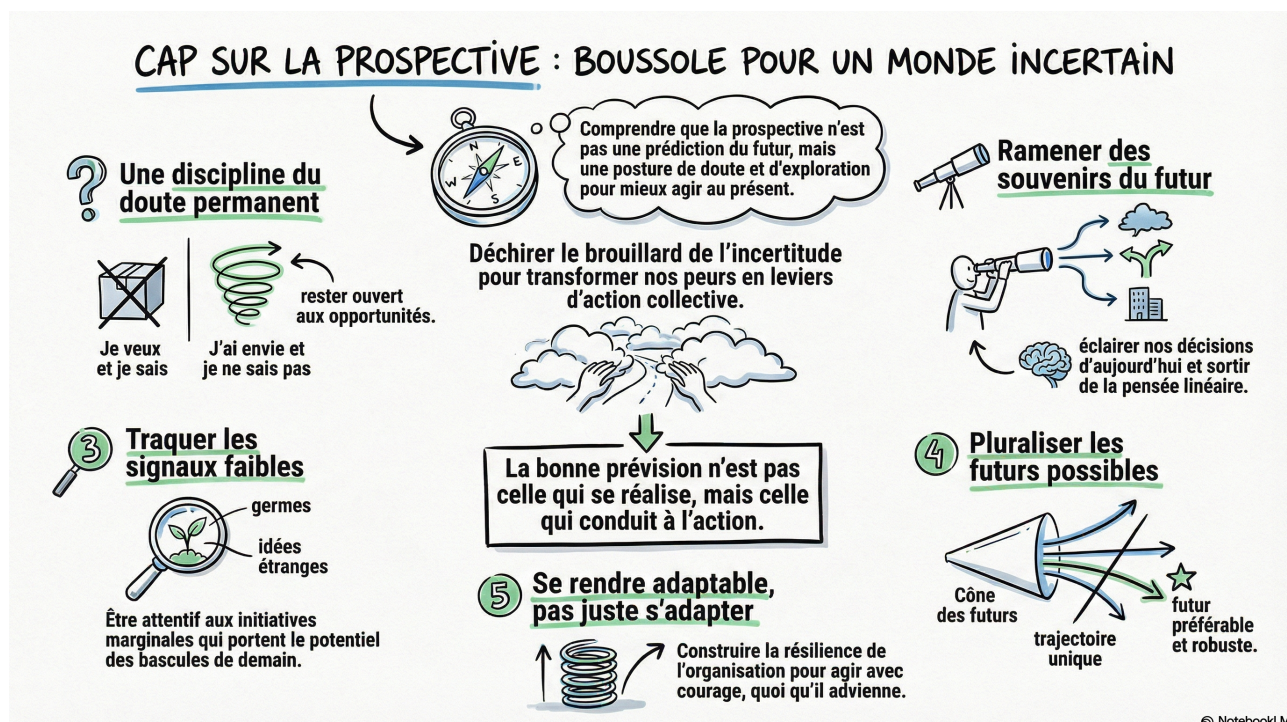
- **Visio 1 (5 février)** : Cette session a permis de définir le **protocole d'enquête**. Les participants ont appris à élaborer des guides d'entretien pour « écouter le présent » auprès des citoyens et des acteurs locaux.
- **Travail de terrain** : Les sous-groupes ont mené leurs enquêtes, collecté de nouveaux signaux faibles et réalisé des interviews pour sortir de leurs propres angles morts.

4. Temps d'intersession - Création artefact

- **Visio 2 (26 février)** : Ce temps a servi à la **restitution de l'enquête** et à la préparation du protocole de formulation des hypothèses.
- **Phase de création** : En autonomie, les groupes ont dû **pluraliser les futurs** en formulant des hypothèses de rupture (« Et si demain... ? ») et en concevant un **artefact du futur** (objet concret témoignant de ce futur imaginé) pour rendre leurs scénarios tangibles.

5. Journée de clôture (J2 - 19 mars) - Atterrissage

- **Découverte des artefacts** : Présentation et mise en débat des futurs imaginés par chaque groupe.



- **Appropriation du rôle de veilleur** : Un retour « méta » pour définir comment pérenniser cette posture de veille active au sein du Conseil de développement et dans les actions futures sur le territoire.
- **Mise en action** : Préparation d'une « fiche mission » pour concrétiser les apprentissages dans les six mois à venir.

II - PRINCIPAUX APPRENTISSAGES - ÉTAPES CLÉ DE LA DÉMARCHE

Cette formation à la prospective nous a permis d'acquérir une méthode structurée et, surtout, une **posture spécifique** pour appréhender l'avenir du territoire. Une démarche de prospective réussie ne cherche pas à prédire l'avenir, mais à explorer des futurs possibles pour éclairer les décisions du présent. Elle s'articule autour de plusieurs étapes clés et d'une posture spécifique.

1. Une posture : la « discipline du doute »

L'apprentissage fondamental réside dans le changement de posture du décideur ou du citoyen : passer du « je veux et je sais » à « **j'ai envie et je ne sais pas** » pour favoriser l'innovation collective.. La prospective n'est pas une prédiction mais un outil pour **pluraliser les futurs** possibles afin d'éclairer les décisions présentes. Elle vise à **sortir du fatalisme** et du « péril de la continuité » pour retrouver du pouvoir d'agir. Cette phase inclut le **questionnement stratégique** initial pour définir le sujet et le territoire de projection.

2. Distinguer les forces de changement des signaux faibles, analyser la vision du monde et hiérarchiser les indices du présent :

[CF FICHE EN ANNEXE - Distinguer tendances lourdes et signaux faibles]

Cette étape consiste à comprendre les représentations, les **croyances** et les présomptions qui maintiennent le système actuel en place. L'objectif est de croiser les regards pour identifier et **sortir de ses propres angles morts**. Il s'agit d'explorer le sujet avec un regard global en distinguant deux types d'indices :

- **Les forces de changement (ou tendances lourdes)** : des dynamiques déjà à l'oeuvre, observables et documentées (ex: limites planétaires) qui servent à **explicitier les risques** du statu quo.
- **Les signaux faibles (ou germes de futur)** : des faits marginaux, étranges ou discrets qui prouvent par l'exemple que des alternatives sont déjà possibles. Ce sont les outils clés pour **ouvrir le champ des possibles**. Ils servent à casser le fatalisme en prouvant par l'exemple que d'autres manières de faire existent déjà.

3. Enquête et regard systémique, un processus méthodologique en « gestes » prospectifs pour articuler la démarche :

- **Écouter le présent** : via des enquêtes et des interviews pour identifier les visions du monde et les angles morts.
- **Formuler des hypothèses de rupture** : utiliser le questionnement « **Et si... ?** » ou « Passer d'un monde où... à un monde où... » pour imaginer des bascules de paradigme.
- **Tirer le fil des implications** : analyser les conséquences d'un scénario sur tous les plans (Politique, Économique, Sociétal, Technologique, Écologique, Légal - outil **PESTEL**).

À partir de l'enquête, on formule des **hypothèses de rupture ou de changement** sous la forme de « Et si... ? ». Ces hypothèses permettent de construire des **scénarios de futurs possibles** (plutôt qu'un futur unique) afin d'ouvrir le champ des possibles et de susciter le débat entre les acteurs.

4. L'artefact du futur : rendre l'invisible tangible

Un apprentissage clé est l'utilisation de l'**artefact**, un objet concret ou symbolique issu d'un futur possible (une une de journal de 2035, une affiche, un objet low-tech, un podcast). L'objectif est de rendre ces futurs tangibles en créant des **objets symboliques ou des fictions**. Son rôle est de déplacer le débat : on ne se demande plus « est-ce crédible ? » mais « **qu'est-ce que cela change concrètement ?** ».

5. Atterrissage et mise en action

La démarche se conclut par une prise de position et des **choix stratégiques**. L'« atterrissage » consiste à **concrétiser dans le présent** les enseignements de la prospective par des actions précises, tout en poursuivant le questionnement pour rester adaptable face aux incertitudes.

- **la thématique de la « Santé Commune »**

La formation a appliqué ces outils à la thématique choisie pour la formation : le concept de santé commune. Cela dépasse la vision anthropocentrée pour aller vers une vision **cosmo-centrée**. Elle repose sur l'interdépendance de trois piliers :

- **Santé environnementale** : biodiversité, cycle de l'eau, métabolisme du territoire.
- **Santé collective** : dynamique économique, mobilités, gestion des conflits d'usages.
- **Santé individuelle** : lien social, alimentation, éducation.

- **le rôle de « Veilleur de territoire »**

Enfin, la formation a défini une nouvelle mission pour les participants : devenir des **veilleurs**. Cela consiste à regarder autrement ce qui nous entoure, à écouter ce qui bouge en silence et à documenter les germes d'espoir pour **prendre soin du territoire** sur le temps long. En résumé, l'objectif final de cette démarche est de **se rendre adaptable** plutôt que de simplement chercher à s'adapter à un futur subi.

III - EXEMPLES DE FORMULATION D'HYPOTHESES

La formulation d'hypothèses « **Et si... ?** » est une étape centrale de la prospective pour ouvrir l'imaginaire et sortir du « futur de la continuité ». Ces hypothèses peuvent prendre la forme d'un questionnement direct sur un changement à venir ou d'une description d'une bascule de monde.

Gouvernance et nouveaux indicateurs

- Et si demain, le successeur du PIB était un indicateur de la « santé commune » ?
- Et si les politiques publiques étaient intégralement co-construites entre élus, agents et citoyens au service du bien-être du territoire ?
- Et si les décisions du conseil municipal étaient tirées au sort parmi les citoyens ?
- Et si les forêts (ou les lacs) possédaient des droits juridiques propres et étaient gérées par des assemblées citoyennes ?
- Et si le budget du territoire était orienté à 100 % vers des politiques de bien-être, à l'image de ce qui se fait en Nouvelle-Zélande ?

Ressources et environnement

- Et si demain, un distributeur d'eau devenait un acteur du partage des usages plutôt qu'un simple fournisseur, pour mieux gérer le stress hydrique ?
- Et si les parkings urbains étaient transformés en potagers ou en carrés de biodiversité ?

- Et si chaque habitant disposait d'un quota d'usage de l'eau ou d'un permis pour posséder un animal en fonction de son empreinte carbone ?

Économie et mode de vie

- Et si chaque quartier possédait son propre atelier de réparation et de réemploi pour lutter contre l'obsolescence ?
- Et si chaque habitant bénéficiait d'un revenu de base territorial ?
- Et si nous passions d'un modèle de consommation « sans compter » à un usage raisonné et salubre des lieux naturels ?
- Et si les stations de ski abandonnaient le modèle du « tout ski » pour se transformer en lieux de préservation de la biodiversité et de tourisme de proximité ?

Exemples de ruptures (« Passer d'un monde où... à un monde où... »)

Cette variante permet de mieux visualiser le changement de paradigme :

- Passer d'un monde individualiste et sédentaire à un monde de coopération entre humains et non-humains.
- Passer d'un monde où l'on accède aux sites naturels uniquement en voiture à un monde où l'on y accède exclusivement en vélo, à pied ou en téléphérique.
- Passer d'une vision anthropo-centrée (centrée sur l'intérêt humain) à une vision cosmo-centrée (centrée sur le vivant dans sa globalité).

Ces hypothèses servent de point de départ pour construire des **scénarios** et imaginer des **artefacts** (comme une fausse « une » de journal ou un objet du futur) qui permettront de débattre des conséquences concrètes de ces changements dans le présent.

IV - ZOOM SUR L'ARTEFACT

Un **artefact du futur** est un **objet concret ou symbolique** (souvent fictif) conçu pour témoigner d'une époque ou d'un scénario futur que l'on vient de créer dans le cadre d'une démarche de prospective. Il s'agit de donner une forme matérielle ou visuelle à des hypothèses abstraites pour les rendre plus réelles.

À quoi sert un artefact du futur ?

- **Déplacer le questionnement** : Son rôle majeur est de faire passer la réflexion de la question « est-ce que ce futur est crédible ? » à celle de « **qu'est-ce que cela change concrètement ?** ». En rendant le futur tangible, il oblige à se projeter dans les conséquences d'un choix ou d'une rupture.
- **Susciter le débat et la réaction** : L'artefact sert de « prétexte » pour provoquer une discussion, challenger les habitudes ou soulever des questions stratégiques entre différents acteurs (élus, citoyens, entreprises).
- **Humaniser les scénarios** : Contrairement à un rapport écrit, un artefact (comme un podcast ou une vidéo) peut susciter de l'**empathie** et créer un lien émotionnel avec les générations futures.
- **Sortir du fatalisme** : En montrant un objet d'un futur alternatif, il aide à briser l'idée d'une trajectoire unique (le "péril de la continuité") et ouvre de nouveaux imaginaires.

Les formes que peut prendre un artefact sont très variées et dépendent de l'intention recherchée :

- **Visuels et écrits** : Une « une » de journal de 2035 (ex: annonçant l'abandon du PIB), une affiche publicitaire pour un service qui n'existe pas encore, ou un faux article de presse.
- **Objets symboliques** : Une plaque commémorative fictive marquant la fin d'un modèle (ex: "Ici s'élevait le dernier centre commercial"), ou une « clé USB en terre cuite » pour évoquer la sobriété numérique.
- **Narratifs** : Un podcast racontant le quotidien en 2035, une lettre d'un enfant du futur, ou même le CV d'un ingénieur du XXI^e siècle adapté aux nouveaux enjeux.
- **Numériques** : Une fausse capture d'écran d'une application mobile d'économie de partage.

En résumé, l'artefact est un outil de médiation qui permet de « ramener des souvenirs du futur » dans le présent pour mieux éclairer les décisions d'aujourd'hui.

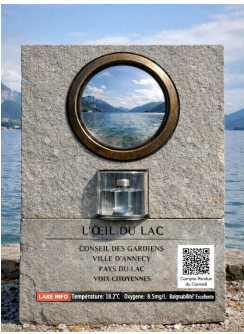
Les 4 artefacts produits pendant la formation :

• G1 - Storyboard d'un docu-fiction : « 2030, le grand repas ».

La crise, en nous confrontant à la réalité, favorise le changement. De nouveaux modèles économiques sont testés pour améliorer notre sécurité alimentaire. Parce que « le dire, c'est bien ; le faire, c'est mieux ! »

Problématique	Comment valoriser les contours nourriciers de la ville, au service de tous ?	
Enquête	Questionnaire numérique (70) et Interviews (5)	
Signaux faibles	• Des processus d'éducation, information, sensibilisation agissent sur les compétences psycho-sociales. • L'expérimentation échelle 1 confronte à la réalité pour déclencher le changement. • La conscience collective grandit en faveur d'un lobbying « consommateurs ». • De nouveaux modèles économiques sont capables de renforcer notre sécurité alimentaire.	
Hypothèse	Et si le projet politique du Grand Annecy faisait de la robustesse économique face aux crises une priorité territoriale ?	
5 questions	1. Pourquoi le territoire est vulnérable ici du point de vue nourricier ? (#la crise est probable) 2. Pourquoi il est urgent de changer ? (#2030 date proche) 3. Qu'est-ce qu'on est capable d'expérimenter aujourd'hui de différent ? (#exemples de réalisations nouvelles) 4. Comment j'arrive à changer mes habitudes ? (#l'offre est prescriptive) 5. Quelles sont les conditions pour y arriver ? (#gains et pertes vis-à-vis de ce changement)	

• **G2 - Une architecture-sculpture pour symboliser le conseil des gardiens du lac : la stèle du lac.**
Un projet de gouvernance territoriale innovante. L'adoption par le Grand Annecy et les communes riveraines d'une délibération reconnaissant le lac d'Annecy comme entité naturelle vivante dont la préservation constitue un intérêt supérieur du territoire.

Problématique	Comment engager tous les acteurs impliqués par une politique publique ? Comment intégrer le vivant dans l'ensemble des décisions d'une politique publique ?	
Enquête	8 entretiens	
Signaux faibles	• La Mar Menor en Espagne : 1er cas européen de personnalité juridique accordée à une entité vivante non humaine (2024). • Le fleuve Wanganui en Nouvelle-Zélande, doté d'une personnalité juridique (2017) • En Equateur, le peuple dit « non » aux menaces contre les droits de la nature. • En France, le Parlement de Loire.	
Hypothèse	Et si demain, on donnait un pouvoir juridique à ce qui nous est le plus précieux sur notre territoire, le lac et ses montagnes ?	
5 questions	1. Comment sont représentés les citoyens au Syndicat Intercommunal du Lac d'Annecy (SILA)? 2. Qui sont ses membres? 3. Pourquoi n'ont ils pas anticipé la pollution du lac? 4. Va t on vers un arrêté qui empêcherait le public de se baigner dans le lac? 5. Cela nuirait il au tourisme? 6. Cela réduirait il le nombre de touristes? 7. Est ce que cela préserverait notre ressource ?	

• **G3 - « Votre parole est force de loi » : un programme des conventions citoyennes du territoire.**
Une convention thématique par mois. En 2050 la loi l'impose : élus, agents publics et citoyens tirés au sort prennent les décisions pour l'avenir du territoire.

Problématique	Comment la politique du territoire peut-elle être élaborée grâce à un travail entre élus, agents publics et citoyens ?	
Enquête	4 entretiens	
Signaux faibles	• Le vrai-faux procès de la vieillesse. • Les ateliers « fresques ». • La plateforme « je participe ». • L'observatoire du Grand Annecy.	
Hypothèse	Et si élus, agents, citoyens construisaient ensemble l'avenir du territoire du Grand Annecy ?	

5 questions	1. A quelles conditions ce serait possible de travailler élus, agents, citoyens ? 2. Est-ce que moi, simple citoyen, habitant du territoire, je pourrai contribuer ? 3. qu'est-ce qui fait que les habitants se sentiraient légitimes de contribuer ? 4. comment ce qui sortirait de ces conventions citoyennes serait-il traduit dans la loi ? 5. est-ce que les élus auraient le droit de ne pas en tenir compte ?	
--------------------	--	---

• **G4 - La page web d'accueil de l'office de tourisme propose un « parcours de tourisme régénératif. »**

L'accueil des touristes orienté vers la régénération du territoire pour bénéficier de leur valeur ajoutée.

Problématique	Quelles évolutions du tourisme et des loisirs à l'horizon 2050 ?	
Enquête	Questionnaire numérique (36) et entretiens (3)	
Signaux faibles	• Le Grand Annecy affiche sa politique de tourisme durable. • La régulation des meublés de tourisme. • Promotion du tourisme hors saisons et augmentation du télétravail.	
Hypothèse	Et si demain le touriste devenait acteur de la régulation du territoire ? Et si le touriste devenait « répar'acteur » ?	
5 questions	1. Quelles sont les causes des restrictions d'accès aux sites touristiques phares ? 2. Que vais-je apporter au territoire visité ? 3. Que vais-je apprendre ? 4. Comment et qui va gérer une telle organisation ? 5. Comment faire adhérer les « locaux » au projet ? 6. A qui s'adresse cet Artefact ? 7. Quelle est la portée du tourisme engagé ? Est-ce que ça fonctionne d'adhérer à ce projet ? Est-ce valorisant ?	

V - POUR RÉCAPITULER LA FORMATION

Lors de la matinée de clôture, nous avons renseigné en sous-groupes 1 fiche « récap » et 1 fiche « mission du veilleur ». Compilation ici :

• **Ce que nous voulons garder de cette formation**

Les participants s'accordent sur l'importance de la **posture prospective** plutôt que de la seule méthode, soulignant la nécessité de faire un « pas de côté » et de prendre du recul. L'acquisition

d'outils concrets comme faire émerger des **signaux faibles** (ou germes de futur) et concevoir des **artefacts** est jugée essentielle pour ouvrir de nouveaux concepts et **pluraliser les futurs** possibles. Un point majeur pour tous les groupes est la volonté de **sortir du fatalisme** et de s'appropriier le futur pour réduire les frustrations. Enfin, la richesse de la dynamique de groupe et le cheminement personnel au sein de la démarche ont été particulièrement appréciés.

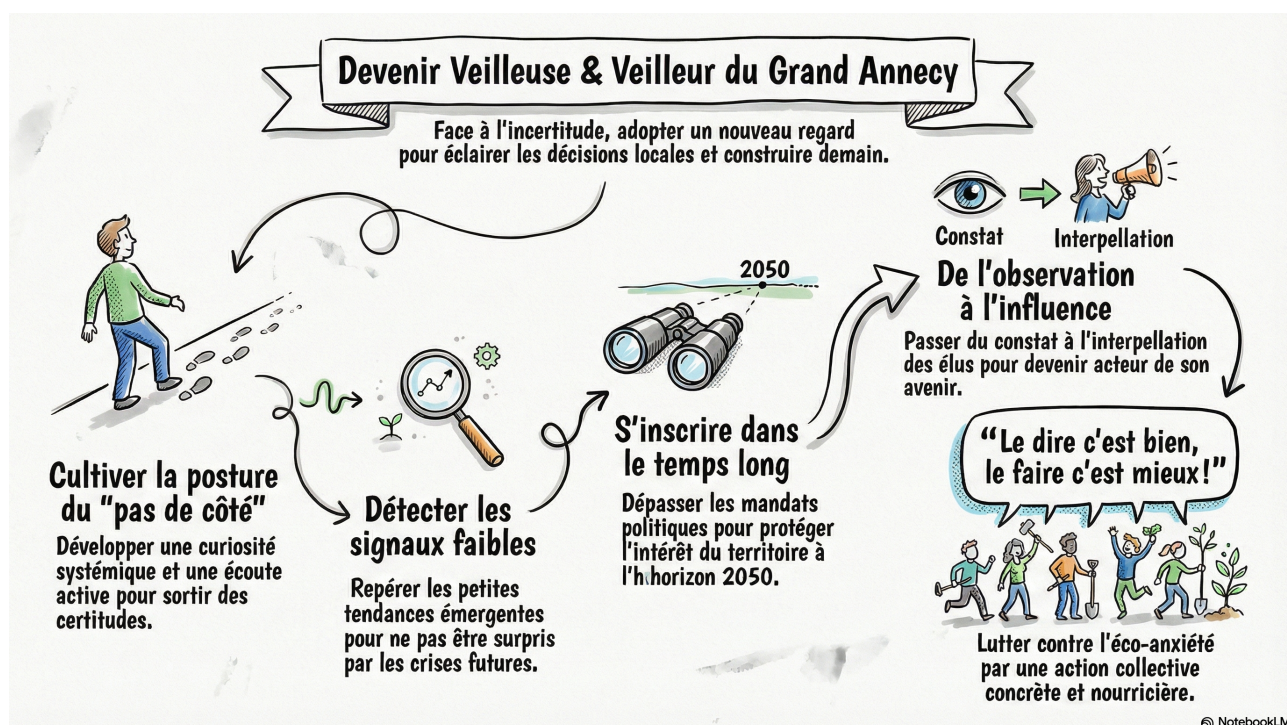
- **Ce que nous imaginons pour la suite**

L'ambition commune est de **réintroduire le temps long** dans les réflexions, notamment en déconnectant la durée des travaux du Conseil de développement de celle des mandats politiques. Les groupes souhaitent passer d'une réflexion linéaire à une approche **cyclique et systémique**, en explorant les impacts « à côté » des thématiques principales. Cela passe par un élargissement des consultations externes (habitants et différents acteurs) et une volonté d'essaimer le rôle de veilleur pour **multiplier les capteurs de signaux faibles** sur le territoire.

- **Pour les 6 prochains mois**

Les priorités immédiates incluent le **recrutement de nouveaux veilleurs** et la rencontre avec les nouveaux élus pour faire connaître la posture prospective ; co-construire une « feuille de route ». Il est envisagé d'utiliser les acquis pour **repenser le Conseil en transversalité** et actualiser le projet de territoire, « Grand Annecy 2050 », à l'aune des signaux faibles collectés. Certains prévoient également d'être présents sur le terrain (stands) pour collecter directement ces signaux auprès des citoyens.

À PROPOS DU RÔLE DU VEILLEUR



- **Intérêt du rôle de veilleur**

Ce rôle est perçu comme un levier pour **réengager les citoyens** afin qu'ils ne se sentent plus écartés des décisions. Le veilleur agit comme un **collecteur de germes** et une mémoire collective, dont la mission est de « veiller sur » (prendre soin) le territoire. Son but est d'interpeller les élus, agents, acteurs, citoyens sur des alternatives, de favoriser la controverse constructive et de

« **promener la loupe** » sur le territoire pour ouvrir le champ des possibles au-delà des cadres habituels.

- **Veilleur, une manière d'être**

Être veilleur requiert avant tout de la **curiosité, de l'ouverture d'esprit et une écoute active** du territoire. Les participants évoquent une posture d'**impartialité et de patience**, comparable à celle d'un « colibri » qui fait sa part. Il s'agit d'être attentif aux signaux faibles tout en gardant une approche systémique et analytique pour **remettre en cause les certitudes** et savoir « dézoomer » quand c'est nécessaire.

- **Des actions concrètes, les groupes proposent :**

- **D'interpeller sur des sujets structurants** comme le Plan de Mobilité ou le Plan Local d'Urbanisme.
- De créer une **communauté des veilleurs** pour partager les signaux faibles et alimenter un document annuel de réflexion prospective.
- De proposer aux élus que les travaux s'inscrivent dans un **temps plus long** et de reprendre le plan prospectif du Grand Annecy sous l'angle de la **gouvernance partagée**.
- De situer chaque action sur le cycle de la méthode prospective pour en assurer la cohérence.

- **Ce qu'on aime dans le rôle de veilleur du territoire :**

- Le sentiment d'être un **citoyen actif** ayant la capacité réelle de **pouvoir agir** sur son territoire et de peser sur son propre avenir. Passer de la parole à l'acte : "**le dire c'est bien... le faire c'est mieux !**".
- Le rôle de "**sentinelles**" ou de « **anges gardiens**" du territoire est valorisant.
- Ce rôle peut s'apparenter à un "kit de premier secours" pour accueillir les nouveaux habitants
- La **proximité** que ce rôle permet de créer avec ceux qui gèrent le territoire (**élus**), ceux qui le vivent (**citoyens, associations**) et avec le **contexte environnemental** lui-même.
- Être veilleur permet de **lutter contre l'éco-anxiété** en restant dans l'anticipation et l'**action positive**. Trop bien de se sentir comme le "**poil à gratter**" ou le "canari à l'entrée de la mine" pour apporter une conscience du réel, tout en étant des acteurs de la sensibilisation par le partage des signaux faibles.

ANNEXES

- [Lettre de mission]
- [Distinguer tendances lourdes et signaux faibles]

VI - BILAN DE LA FORMATION POUR L'ESPACE CITOYEN

ON CONTINUE	ON ARRÊTE	ON FAIT AUTREMENT	POUR 1 PROCHAINE FOIS
- alternance des formats journée entière / visio ; cela donne du rythme - les canvas pour guider - répartition des tâches au sein des groupes - équilibre théorie / pratique - récapitulatif fin de séance et fin de formation - méthode + posture : les 2 sont autant importants - association services + citoyens - coordination avec les intervenants, experts extérieurs - méthode partagée entre nous - restitution collective des productions - respect et dynamique de groupe - apport d'un nouvel angle pour aborder les thématiques - apports de qualité, clair et rythmé - intervenants hyper-pro et disponibles - critères : 80% ont envie de poursuivre	- temps courts entre les sessions # mais ça booste - intense mais tellement utile - travail entre deux pas annoncé à l'avance - anticiper dans l'agenda, notamment pour le temps disponible des agents (# coordination avec les chefs de services)	- des eco-cups - plus de temps pour choisir le thème - pas que des outils numériques partagés ou possibilité accès à une salle avec des ordi car pas de matos perso - inclure les temps de travail dans les temps de formation - ouvrir vers l'extérieur : s'en servir pour recruter	- commencer le mandat par ce module prospective (yc les nouveaux élus) - capitaliser les supports : diaporamas de formation + lettre Noémie - prévoir niveau 2 - methodo : comment recueillir des données ; gestion d'une base de données pour recenser les signaux faibles - communication interne et externe : diffuser les travaux - à inclure dans le parcours de formation des nouveaux membres - lexique des mots de la prospective - compléter par séance co-dev entre les groupes - prévoir un kit d'essaimage dès le début pour le construire au fur et à mesure

VII - CRÉER UN MODULE DE SENSIBILISATION D'1 HEURE

OBJECTIF : créer un réseau de veilleurs et de veilleuses du territoire

INTRO :

- ce qu'on va apprendre
- éviter le jargon : proposer un lexique

1_SAVOIR ÊTRE DU VEILLEUR

- définition de ce qu'est un veilleur / différents types de veilleurs : enquête - hypothèse - artefact
- les savoir-être nécessaires pour devenir veilleur

2_ENGAGEMENT DU VEILLEUR

- objectif : faire vivre les savoirs présents sur le territoire / en quoi méthode veilleur est différent de méthode EC : oser se lâcher (?)
- pas besoin d'appartenir au territoire ; exemple : un plongeur engagé pour la protection du lac
- dans le champ des compétences du GA # ses missions prospective
- bénéfices à être veilleur : se laisser étonner ; apprendre du territoire ; lien social et mise en commun des observations ; connaissance du territoire - observer son évolution / monde
- établir une charte, un planning, une périodicité de rendez-vous

- présenter le cadre EC = cadre dans lequel le veilleur s'engage / minimum de connaissance EC = à celle des « observateurs » et comprendre les différents niveaux d'engagement. Cela lui est utile pour faire confiance : savoir que l'information sera traitée et qu'il y aura une continuité
- utiliser AGATE (?) pour signaler les signaux faibles repérés
- faire une fiche « type » de remontée de signal faible

3_CONTENUS DU MODULE

- Accroche : à quoi sert la prospective / pluraliser les futurs - disruptif - en dehors du fatalisme + pouvoir d'action
- Outils et posture / chaque étape illustrée par un exemple de nos 4 projets :
- 5 étapes illustrées 1 par 1 : enquête - signaux faibles - hypothèse - exploration via artefact - revenir au présent
- temps court / temps long
- différents niveaux de veilleurs : celui qui remonte les informations ; celui qui coordonne et traite l'information ; ...

VIII - PLAN D'ACTIONS

- constituer un groupe « veilleurs » = **action 1** -> son rôle et son fonctionnement (cf « outils pour le groupe »)
- écrire la « charte du veilleur » = **action 2** -> reprendre la lettre de mission du veilleur + revoir les différents rôles du veilleur : signaux faibles... artefact... xxx...
- créer un module de sensibilisation = **actions 3 et 6** yc pour les agents et les élus = **action 7** -> intérêt du module et intérêt du veilleur + sa communication
- faire un 1er livrable avec les 4 artefacts en développant la thématique « santé du territoire » = s'en servir comme exemples pour illustrer le module de sensibilisation
- y inclure (livrable + module) court interview de Maxime et Anouk : le sens de la prospective (transformation / rupture + non expert) ; tendances lourdes / signaux faibles)
- ancrer le livrable sur nos 3 coeurs : territoire & partenaires ; agglomération / élus & agents ; EC & citoyens
- faire un lexique des mots de la prospective = **action 4**
- transmettre ce livrable à CNCD
- prévoir une journée annuelle de « réflexion prospective » avec un « comité des partenaires - acteurs du territoire » (+ élus et agents ?) qui produit un document annuel de réflexion prospective sur les évolutions du territoire / monde
- développer au moins 1 des artefacts = **action 5**
- et les 3 autres ?
- sélectionner des thématiques à explorer (+ mobilités prospectives / urbanloop) = **actions 8 et 9** (attentes déçues du nouveau mandat et budget GA)
- à voir : doc design et évaluation des politiques publiques
- reprogrammer une session de formation dans 2 ans ?

Enjeu pour le territoire et pour les citoyens :

- se mettre à l'écoute du territoire [CF les 5 sens]
- démarche sensible de compréhension et d'analyse du territoire
- compléter par des balades urbaines, des cafés citoyens, etc.
- ++ CF lettre de mission du veilleur à adapter pour le module sensibilisation
- ...

Outils pour le groupe :

- réunions du groupe le midi ? => menu du repas et menu des discussions
- rythme des réunions et objectifs de production -> calendrier
- compiler les signaux faibles : tableau excel + livrets de ressources par thématiques
- créer une « germothèque » : recensement de tous les germes = signaux faibles = observatoire des germes de futurs
- communication interne EC : tenir à jour une sorte de blog ? -> connexion avec la veille « bifurquer » de Valérie
- nommer un binôme de référents (fiche référent et charte de gouvernance) pour coordonner la collecte de signaux faibles
- faire un tour de signaux faibles au début des réunions de coordination
- créer un groupe de discussion (signal ?)
- développer les outils d'enquêtes + how to what if + fresque des nouveaux récits => à programmer dans le calendrier
- ressources générales : Noémie - Futurs (fresque nouveaux récits) - ...
- ...

Groupe pressenti :

Bernadette BREGEARD - Pierre PERINEL - Hélène PLATZER - Benoit RICHARD - Catherine ROUX-LEVRAT - Nicolas SCHORDERET

+ à voir pour ceux qui étaient partis : Yves, Martine, Claude

Prochaine réunion du groupe 'Veilleurs' :

- mardi 28 avril de 15h30 à 17h30 - Agglo [siège : 46 avenue des îles] - **salle du 3ème**

Ordre du jour :

- à partir des productions du 19 mars -> établir le plan d'action et sa mise en oeuvre
- un calendrier
- de quels outils a-t-on besoin
- ...

Lettre de mission - Veilleuses et veilleurs de territoire

Bonjour et bienvenue à toutes et tous,

Si vous recevez ce courrier, c'est que vous vous êtes engagés à participer à la formation à la prospective du Conseil de développement, qui débutera le 29 janvier 2026.

Cette formation s'inscrit dans un moment particulier. Un entre-deux mandats, qui nous offre un temps de respiration et de recul. Un moment précieux aussi pour interroger notre rôle face aux transformations du territoire, à la fois en tant que Conseil de développement et en tant que citoyens.

C'est au service de cette question que nous avons imaginé cette formation. Et si nous devenions, individuellement et collectivement, des veilleuses et des veilleurs pour notre territoire ?

La prospective est à la fois un outil et une posture. Elle propose d'explorer une pluralité de futurs possibles pour mieux interroger et guider notre action dans le présent. Elle ne cherche pas à prédire l'avenir, mais à pluraliser les regards, à rouvrir de la discussion, à formuler des questions là où les réponses semblent parfois déjà écrites. Elle invite à écouter les visions du monde qui orientent nos choix, puis à les élargir en repérant des signaux faibles et des tendances à l'oeuvre, qui éclairent nos angles morts et ouvrent les possibles. Nous en reparlerons.

En ce sens, être veilleuse ou veilleur de territoire, cela peut être de regarder autrement ce qui nous entoure, d'écouter ce qui bouge en silence, tout comme les évidences que l'on évite parfois, de s'entraîner à percevoir aussi ce qui naît discrètement, avec cette intention de prendre soin de notre territoire et de ce qui mérite d'être protégé.

Afin de l'ancrer dans la réalité du Grand Annecy, cette formation cherchera plus particulièrement à nous faire réfléchir à la question de la santé de notre territoire.

Qu'est-ce que la santé d'un territoire ? Comment la définir aujourd'hui et à l'avenir ? Comment en prendre soin, face aux enjeux de l'époque ? Comment ces réflexions éclairent-elles ce que nous souhaitons préserver, renforcer, transformer ? Et comment mobiliser les futurs possibles pour nourrir le débat public et l'action collective sur ce sujet ?

Concrètement, le parcours se déroulera selon le format suivant : une journée de formation en présentiel, deux temps intermédiaires en visio, puis un temps de conclusion en présentiel. Vous avez dû recevoir les invitations dans vos calendriers. Mais avant même le lancement de la formation, nous avons envie de vous proposer d'entrevoir dès maintenant ce rôle de veilleuses et de veilleurs. Pour cela, nous avons imaginé une première mission.

Nous vous invitons, dans les semaines à venir, à être particulièrement attentives et attentifs aux signaux faibles sur le territoire qui vous donnent de l'espoir. Cela peut être une anecdote, un événement, une initiative, un projet. Quelque chose d'encore discret, parfois insignifiant en apparence, mais dont la simple existence aujourd'hui permet d'envisager un futur souhaitable. Un germe, peut-être, d'un avenir plus juste, plus joyeux ou plus vivant, notamment lorsque l'on s'interroge sur la santé du territoire.

Essayez d'en repérer au moins trois et, si possible, d'en ramener des traces, sous la forme d'un article de journal, d'un objet, d'une carte postale, d'une affiche ou de tout autre support.

Ces premiers pas vous permettront d'ores et déjà de percevoir et d'expérimenter cet outil et cette posture avant que nous nous retrouvions ensemble fin janvier.

D'ici là, chères veilles et chers veilleurs de territoire, nous vous souhaitons une belle fin d'année. Et nous avons hâte de vivre cette démarche avec vous.

Maxime Barluet de Beauchesne

Depuis plus de 10 ans, Maxime contribue à la transformation des entreprises face aux défis de notre époque, en explorant des domaines tels que la RSE, les achats responsables, l'entrepreneuriat social et les nouveaux modèles d'organisations (libérées, à mission, régénératives).

Aujourd'hui, ses sujets d'accompagnement, d'enseignement et de conférences portent plus spécifiquement sur la raison d'être des entreprises (ou de tout collectif), la prospective et la fiction. Il est également très engagé dans la Convention des Entreprises pour le Climat sur les bassins lyonnais et alpin. Plus largement, ses réflexions et ses sujets d'écritures abordent notamment les imaginaires collectifs et notre relation au vivant.

Anouck Rayé

Anouck accompagne les organisations et les territoires dans la transformation de leur stratégie à l'aide du design fiction & de la prospective. Formée au design et à la facilitation, elle accompagne ses clients tout en favorisant un changement de culture et de regard en interne sur de nouvelles pratiques. Elle a à cœur d'éclairer les enjeux existants et futurs de ses clients avec un regard systémique, pour trouver des chemins robustes, contribuant à la santé commune.

Anouck travaille pour des territoires et collectivités. des grandes entreprises (AXA, Orange, Truffaut, LVMH) comme de grandes Écoles (Polytechnique, Strate).

Naturaliste par éducation, elle accompagne par ailleurs les responsables de sites naturels pour une meilleure cohabitation entre humains et autres qu'humains, tout en retrouvant des écosystèmes fonctionnels au sein de l'association Le Pas de côté.

Forces de changement et signaux faibles

Que considérer pour faire de la prospective ?

On peut se poser la question : que devons-nous considérer quand on fait de la prospective ? Est-ce que tout se vaut ? Comment hiérarchiser ? Et la réponse la plus simple serait de dire que tout est intéressant. De l'écrasant à l'anecdotique. Ce n'est pas faux, même si évidemment, tout n'a pas le même rôle. Je vais donc tenter de vous donner quelques pistes de compréhension.

Pour faire simple (et forcément un peu réducteur), en prospective on travaille souvent avec deux types « d'indices » : les forces de changement et les signaux faibles.

La force de changement est plus lourde

Une force de changement désigne une dynamique déjà à l'oeuvre aujourd'hui, observable et documentée, qui a le potentiel de transformer durablement nos sociétés — ou, à une autre échelle, une organisation, une industrie, un métier, un territoire.

Elle peut être technologique, économique, sociale, environnementale, culturelle ou politique. Elle peut être très profonde (tendance lourde) ou plus émergente. Mises ensemble, plusieurs forces de changement agissent souvent de manière transversale, en créant des tensions, des opportunités ou des ruptures.

Une force de changement, par définition, s'oppose au statu quo. En revanche, elle ne détermine pas le futur. Elle ne dit pas ce qui va effectivement advenir. Ce futur dépendra des interactions entre plusieurs forces de changement, mais aussi des décisions prises par les organisations et par les acteurs publics et privés.

Le signal faible est plus anecdotique et marginal

À l'inverse, un signal faible est un fait, une pratique, une initiative, un détail du réel encore marginal, discret ou peu visible, mais qui peut annoncer une évolution plus large.

Ce n'est ni une tendance lourde, ni une prédiction, ni une solution clé en main. Un signal faible ne dit rien de certain, ni même de probable, sur l'avenir. Au contraire, il murmure tout juste un futur encore fragile. Mais par sa simple présence, il nous permet au moins de l'envisager.

J'aime aussi parler de germe de futur, dans l'idée de quelque chose de petit, discret, tout juste émergent, mais qui porte en lui un potentiel. De la même manière que le potentiel d'un arbre est contenu dans sa graine, le potentiel d'un futur est contenu dans un signal faible. C'est un indice qui porte en lui une autre manière de faire, de vivre ou de décider, et qui pourrait se développer si les conditions s'y prêtent.

Ce n'est pas forcément positif. Ça peut être inquiétant, ambivalent, inconfortable. Mais à minima, c'est souvent surprenant, un peu étrange. Et on verra qu'à l'usage, j'aime surtout les utiliser pour éclairer des alternatives « préférables ».

À noter que le terme le plus « officiel » est signal faible, même si germe de futur est aussi utilisé. Personnellement, j'utilise les deux de manière assez indifférenciée.

L'intérêt de l'un et de l'autre

Je vais de nouveau simplifier, et être assez subjectif. J'aime pratiquer une prospective qui cherche à répondre à quatre objectifs : expliciter les périls, questionner les fatalismes, ouvrir les possibles, agir avec courage.

Ce que je présente ici est donc ma manière de voir les choses. Elle n'a pas valeur de vérité, mais elle permet de mieux comprendre la différence entre forces de changement et signaux faibles, et certains de leurs usages.

Le signal faible

Je trouve que c'est l'outil le plus intéressant pour sortir du fatalisme et ouvrir les possibles. Il s'appuie sur la marge pour imaginer le changement. Il permet de sortir du futur de la continuité pour envisager des alternatives. Il interroge les angles morts.

Le signal faible dérange le fatalisme en proposant une preuve par l'exemple : regardez, il existe au moins un cas qui montre que ce n'est pas impossible de faire différemment.

Mais surtout, par son côté étrange ou surprenant, il est précieux pour interroger ce qu'il révèle de notre époque : ce que cela dit de la norme, ce que cela questionne, ce que cela rend possible.

C'est un outil clé d'une prospective qui ne cherche pas à deviner l'avenir, mais à prendre au sérieux ce qui émerge déjà.

La force de changement

Je trouve qu'elle est particulièrement utile pour deux choses.

- Expliciter les risques. Montrer ce qui peut se passer si l'on continue dans la même direction. Montrer pourquoi il devient important de réagir. C'est ce que je travaille quand je parle du péril de la continuité. Ici, on peut souvent s'appuyer sur des tendances lourdes déjà présentes pour expliciter les risques du statu quo.
- Crédibiliser des alternatives. Si un scénario se construit uniquement à partir de signaux faibles, il peut perdre en crédibilité. On peut bien sûr faire de la prospective pour imaginer des futurs joyeux, voire utopiques, et cela a tout à fait sa place dans certains contextes. Mais dans d'autres, lorsque la crédibilité est importante, il est nécessaire de considérer aussi des forces de changement plus lourdes.

Comment trouver un signal faible et quelle importance lui accorder

Avec ce qui précède, on peut dire que presque tout peut être un germe. Mais tous les germes ne disent pas la même chose, ni avec la même intensité. Pour tenter de le percevoir, voici quelques exemples de natures différentes de signaux faibles :

- Une idée, un livre, une conférence, une phrase entendue en interview - témoigne que dès aujourd'hui, des personnes pensent ce sujet, commencent à le formuler, à le nommer.
- Un tiers-lieu, une startup, une expérimentation locale, un projet pilote - témoigne que dès aujourd'hui, des personnes essaient, testent concrètement autre chose, sans garantie de réussite.
- Un projet de loi, une loi adoptée ailleurs, un rapport officiel, un programme politique - témoigne que dès aujourd'hui, des institutions tentent de généraliser, d'encadrer ou de rendre obligatoire un sujet.
- Un événement brutal (échec diplomatique, coup d'État, attentat, crise soudaine) - témoigne que dès aujourd'hui, des fractures profondes sont déjà à l'oeuvre et peuvent produire des bascules rapides.

Donc, effectivement, tous peuvent être utilisés comme des germes, mais ils ne racontent évidemment pas le même niveau de maturité d'un futur possible.

Une analogie pour mieux comprendre

Pour un historien, expliquer un événement majeur consiste souvent à revenir en arrière, à repérer des indices, des faits, des décisions, des tensions, pour montrer qu'on aurait pu voir venir ce qui s'est produit.

Pour un prospectiviste, un germe ou un signal faible joue un rôle similaire, sauf que l'on regarde vers le futur. On ne cherche pas ce qui explique le passé, mais ce qui pourrait expliquer un futur, si celui-ci advenait.

Pour finir, je vous laisse sur cette citation d'Edgar Morin :

« Le pire n'est pas sûr, parce qu'il n'est que probable.

Et souvent dans l'histoire, c'est l'improbable qui est arrivé. »