

**FACULTE DES SCIENCES POLITIQUES , ECONOMIQUES,
SOCIALE ET DE COMMUNICATION**

*Mémoire dans le cadre du certificat en analyse prospective
UCL-ULG-CNAM-IWEPS :*

**ANALYSE PROSPECTIVE DU SECTEUR SOCIOCULTUREL ET
ARTISTIQUE INFORMEL BRUXELLOIS A L'HORIZON 2040.**

Auteure : Kaoutar Boustani Dahan

Promoteur : Jean-Luc Guyot

Jury : Philippe Durance

Durée de la construction du dispositif : 03/2020-09/2022

Présentation : 2023

Mention obtenue : La plus grande distinction

Table des matières

1. Introduction et définition de la question prospective et objectifs.....	3
2. Processus d'émergence du questionnement	6
3. Chocs de départ : entre dystopie et étopie	10
4. Conditions de construction méthodologique	13
5. Contextualisation historique et horizon temporel.....	13
6. Particularité du secteur informel.....	18
a. Définition de « l'informel ».....	18
b. Situation de l'informel dans notre cadre de travail.....	18
c. Urbanités entre territoires réels et virtuels	20
7. Posture et démarche prospective	22
8. Dispositif de recherche	28
a. Système de pilotage	28
b. Dispositif.....	29
9. Point de tension	33
10. Référentiel prospectif.....	34
11. Outils de prospective.....	39
12. Tableau récapitulatif étape objectif.....	47
13. Récolte des données et reporting	49
14. Examen critique des conditions de faisabilité.....	55
15. Pour conclure ce travail	57
16. Remerciement	59

1. Introduction, définition de la question prospective et objectifs

La thématique de ce travail en analyse prospective porte sur l'avenir du secteur socio culturel et artistique informel bruxellois à l'horizon 2040.

L'objectif est de mettre en place une démarche prospective à partir des outils vus en cours, qui soit adaptable¹ en fonction des profils des participants, de l'avancement de la démarche et des domaines abordés : les réflexions récoltées chez les acteurs doivent servir à éclairer les enjeux et nourrir les stratégies d'action des commanditaires et acteurs concernés. Ces derniers émettent le besoin de mieux comprendre les enjeux autour de ce qui pourrait advenir de leur secteur dans le futur (prospective exploratoire) afin de mettre en place un plan d'action pour déclencher un changement vers un modèle économique viable et durable destiné à l'ensemble des acteurs du secteur, qu'ils soient institutionnels ou non, et qui soit inclusif de l'ensemble des pratiques (prospective normative)².

Jusque dans les années 90, existait une littérature³ qui considérait que certaines franges de la population ne s'intéressaient pas à l'art et n'avaient pas de pratiques artistiques⁴. Il pouvait s'agir des classes économiques défavorisées ou encore de celles issues de certaines immigrations. Depuis, un nombre d'études⁵ ont mis en évidence le problème de hiérarchisation dans la reconnaissance des pratiques artistiques et son impact, par exemple dans les programmations des institutions culturelles, ce qui participe à "informaliser" une partie de ces pratiques.

¹ Cfr chapitre 8.b. Dispositif.

² Goux-Baudiment, Fabienne. « De l'attitude à l'action prospective ». Construire les futurs. Contribution épistémologiques et méthodologiques à la démarches prospective. Chapitre 4. Edité par Guyot et Brunet. Presse universitaire de Namur, Iweps. Namur, 2014. p. 93-148.

³ Baetens, Jan. « La culture populaire n'existe pas, ou les ambiguïtés des cultural studies », Hermès, La Revue, no. 42, 2005, p. 70-77.

⁴ Pasquier, Dominique. La « culture populaire » à l'épreuve des débats sociologiques. Hermès, no. 42, février 2005, p. 60-69.

⁵ Nathalie, Heinich. La Sociologie de l'art, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2001.

Cet ouvrage fait état des études qui mettent en évidence la hiérarchisation des pratiques artistiques.

Notre objectif personnel est de nous initier à une nouvelle démarche qui intègre les intelligences collectives à la recherche, qui soit capable de tenir compte des défis à venir, dans différents domaines, et de manière multidisciplinaire. Notre volonté est aussi de réussir à nous détacher d'habitudes d'analystes, pour permettre une restitution des avis fidèle aux méthodes prospectives plutôt qu'avec les habitudes d'expertises dont nous sommes imprégnés. Nous avons en effet comme habitude de formuler des pistes de solutionnement suivant les champs limitants suivants :

- A partir de ce qui est possible au moment de la rédaction des pistes d'évolutions.
- Selon une approche intellectualisante qui tant à opérer une hiérarchie de légitimité entre les différentes formes de savoirs.
- Selon une vision stratégique centrée sur les besoins des leaders.

Nous avons vécu ces "habitudes d'expertises", pourtant héritées des parcours de l'enseignement universitaire, comme étant en conflit avec ce que nous observions sur le terrain : nous étions contraints de réduire des récits et analyses d'acteurs aguerris au statut d'anecdotes. Ces anecdotes révélaient pourtant des enjeux et visions qu'il aurait fallu prendre en compte dans l'élaboration des stratégies, sans nécessairement avoir fait l'objet de théorisation au préalable. Rajoutons à cela que nous ne disposions tout simplement pas d'outils pour opérer ces réflexions.

Le rôle de la perspective est de prendre en considération formellement les enjeux de l'avenir pour les décisions humaines, en trouvant un équilibre entre l'injonction à la théorisation et l'expérience des acteurs. Il a fallu aussi réconcilier savoir et pouvoir, finalité et moyen, en donnant aux acteurs la possibilité d'impacter l'avenir, en transformant les visions, en passant des idéaux à l'action, pour transformer les rêves en projets⁶.

⁶ Durance, Philippe. « De Gaston Berger à la Datar : quelques repères épistémologiques sur les fondements de la prospective en France », Chapitre 4. Edité par Guyot et Brunet. Presse universitaire de Namur, Iweps. Namur, 2014. p. 29.

Pour ce faire, la prospective propose d'inverser la hiérarchie classique qui place la recherche des moyens utilisés avant la recherche des fins à atteindre⁷. En effet, la pratique prospective démontre que si nous arrivons à anticiper, que nous réfléchissons d'abord sur les finalités, et qu'à partir de là nous recherchons les moyens pour les atteindre, le champ des possibles et les perspectives d'impacter l'évolution dans le temps s'élargissent. Dans le même ordre, la méthodologie axée sur l'intelligence collective participe à réduire la hiérarchisation entre les acteurs et génère une motivation chez ces derniers qui rend la réalisation des changements factuellement plus probable⁸.

Les fins ne se résignent alors plus aux moyens dont dispose le décideur au temps T, mais bien à toutes les ressources mobilisables possibles disponibles sur un territoire ou dans une organisation, agencés grâce aux perspectives croisées et aux capacités d'action des acteurs, pour une meilleure vision sur les prises de décision à venir.

D'où l'intérêt de récolter un maximum d'avis et de points de vue d'acteurs, identifiés avec une approche spécifique (cf. infra). De cette manière, l'acteur ne sera plus contraint de renoncer à une possibilité de construire un avenir meilleur uniquement parce que les moyens pour arriver n'existent pas encore. Ensemble, les acteurs anticipent les possibles (prospective exploratoire), recherchent un scénario souhaitable, puis élaborent un dispositif de transition (prospective normative), et des actions pour y arriver qui tiennent compte des enjeux et défis réels (prospective de l'action et des chemins)⁹.

Pour précision, nous sommes impliquées dans un projet de recherche (Innoviris Co Create) portant sur la même thématique que ce travail. Notre rôle est d'y intégrer une dynamique

⁷ Durance, Philippe. « De Gaston Berger à la Datar : quelques repères épistémologiques sur les fondements de la prospective en France », Chapitre 4. Edité par Guyot et Brunet. Presse universitaire de Namur, Iweps. Namur, 2014. p. 30.

⁸ Bootz, Jean-Philippe. « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique ». Management & Avenir, vol. 53, no. 3, 2012, p. 34-53. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-34.htm.

⁹ Durance, Philippe. « De Gaston Berger à la Datar : quelques repères épistémologiques sur les fondements de la prospective en France », Chapitre 4. Edité par Guyot et Brunet. Presse universitaire de Namur, Iweps. Namur, 2014. p. 36.

prospective. Ce travail nous servira en quelque sorte à faire superviser la méthode destinée à être concrétisée endéans les 3 ans à venir dans cette recherche¹⁰. Il est entièrement issue de notre travail personnel, et le reste de l'équipe est au courant et en accord avec la démarche.

2. Processus d'émergence du questionnement

Nous avons choisi d'aborder cette thématique parce qu'elle constitue un terrain non connu pour nous ; l'évolution du secteur artistique et culturel informel bruxellois à l'horizon 2040. L'analyse politique économique et sociale à laquelle nous sommes habitués tendait à tirer l'approche méthodologique prospective (pendant les exercices faits en cours) vers des habitudes qui se sont avérées être un obstacle à l'imprégnation des méthodes prospectives (cf. supra). Il était donc préférable que nous abordions une question peu ou pas connue, mais qui reste dans le cadre de nos compétences professionnelles : qui revêt une préoccupation sociétale et recouvre différents domaines que nous devrions normalement pouvoir analyser.

Cette étude nous a été commandée par la Vzw Pianofabriek, un centre culturel qui s'inscrit depuis 20 ans dans une culture d'ouverture à l'égard des pratiques artistiques au-delà des cadres institutionnels de l'art. Les raisons sont autant de l'ordre politique – cette asbl fait partie du paysage institutionnel flamand dans un contexte où la région flamande essaye de s'ancrer le plus et le mieux possible dans Bruxelles-, que de l'ordre du social – la volonté de rendre la culture accessible à tous fait partie de l'ADN de la maison.

Un des exemples d'ouverture à l'égard des pratiques artistiques non instituées est l'accueil du festival biennuel « System_D »¹¹ depuis 2012. Ce festival est centré sur les arts audiovisuels et les conditions de participation sont que les réalisateurs ne doivent pas avoir

¹⁰ Via le dispositif Innoviris : « Co-Creation ». Innoviris, août 2023, www.innoviris.brussels/program/co-creation#%20%20~%20%20text=Therefore%20%20C%20%20through%20%20the%20%20project%20%20call%20%20%20%2022Co-Creation%20%2022%20%20C%20%20Innoviris%20%20supports,April%20%202021.%20%2020The%20%20call%20%20Co-Creation%20%202021%20%20is%20%20closed

¹¹ Festival System_D | Accueil | Empowering self made filmmakers since 2012. [Festivalsystemd.be](http://festivalsystemd.be).

fait d'école de cinéma, et que la production ait été faite à Bruxelles. Sa fondatrice, Samira Hmouda, curatrice de profession, a eu l'idée de créer ce festival en voyant émerger sur internet une quantité importante de création artistique audiovisuelle avec des techniques de production amateurs et dont les rendus sont comparables aux productions professionnelles. Le haut niveau de rendu artistique est devenu possible grâce à l'évolution des technologies caméras sur les téléphones portables, grâce aux développements des plateformes de réseaux sociaux qui accordent une grande importance à la place à l'imagerie, mais aussi grâce à des logiques d'entraide et de solidarité propres à ce réseau.

L'espace d'un long week-end, une grande institution culturelle bruxelloise¹² accepte - après négociations - d'ouvrir ses portes aux organisateurs du festival pour les laisser y diffuser plusieurs dizaines de productions audiovisuelles réalisées par des artistes bruxellois non reconnus - c'est-à-dire n'ayant pas le statut d'artiste - dans le secteur (donc quasi impossible à programmer suivant les processus réguliers).

Pendant la promotion du festival auprès de ces artistes, sa fondatrice Samira Hmouda constate rapidement que beaucoup de candidats sont des artistes qui ont été confrontés à l'exclusion face aux institutions¹³, et que des logiques de résiliences se sont développées entre différents acteurs pour permettre à ces artistes de continuer à pratiquer leur art. C'est de ces constats que s'inspire l'appellation du festival « System_D ». Aujourd'hui, ce festival représente un réseau de plus de 45 associations et 200 artistes bruxellois, ce qui appuie concrètement l'existence d'un réseau informel avec des logiques de fonctionnement propres.

Encadré 1

Depuis le 1er octobre 2022, les artistes ont accès au statut d'artiste, qui est un dispositif de reconnaissance donnant des droits aux travailleurs de ce secteur selon les spécifiés sectorielles, dès que 156 jours de travail auront été fournis, dont un minimum de 104 jours de travail artistique ou technique sur 24 mois. Ces jours de travail doivent avoir été effectués dans des institutions reconnues du secteur des arts et de la culture. Les institutions en question, qui sont largement

¹² En fonction des années, soit le KVS, soit le Bozar, soit le Kaai Théâtre.

¹³ Cette exclusion se traduit par le refus de programmation bien que l'artiste fasse salle comble lorsqu'il organise lui-même sa production, en louant des salles de spectacle d'écoles par exemple, par les échecs répétitifs dans les demandes de subsides, etc.

financées par les pouvoirs publics, disposent de fonds public pour la mobilisation d'artiste, dont une grande partie du fond est dédiée uniquement aux artistes reconnus. Ces règles créent une tension importante entre le nombre de personnes qui souhaitent avoir le statut d'artiste, et la capacité des institutions à les faire travailler de sorte qu'ils puissent remplir les conditions pour avoir le statut d'artiste et devenir éligibles au financement dédié aux disposants du statut. Les personnes - artistes reconnus ou non mais disposant d'une carte artiste qui peut s'obtenir facilement en remplissant un formulaire en ligne- qui effectuent du travail artistique en dehors du champ des institutions (appelé aussi contexte non professionnel) peuvent bénéficier d'une rémunération en RPI (Régime petite indemnité) qui n'est pas valorisable pour l'obtention du statut d'artiste. Ce dispositif sert à justifier la rémunération de prestations artistiques sans devoir les déclarer à la sécurité sociale¹⁴.

Bien que l'exemple de ce festival nous montre que ce secteur est en développement et qu'ils rencontrent un public demandeur de ce type de pratiques artistiques, son fonctionnement cache de nombreux problèmes :

- **Pour la Vzw Pianofabriek**, la logique organisationnelle d'un centre culturel flamand qui accueille un festival avec des artistes et un public majoritairement francophone génère des blocages importants dans l'évaluation des financements structurels de l'organisation. Les pouvoirs subsidiaires demandent à la Vzw Pianofabriek d'amener le public du festival « System_D » (très convoités par les institutions car à l'image de la diversité bruxelloise) aux programmations "normales" des centres culturels flamands, indépendamment des formes d'arts mobilisés ;
- Les artistes de ce réseau connaissent une très grande précarité, encore plus importante que celles connue par les artistes reconnus. Les nouveaux projets de réforme¹⁵ prévoient de supprimer les RPI (rémunération petites indemnités), ce qui

¹⁴ Définition du SPF. « Réforme statut artistes : entrée en vigueur ». Service Public Fédéral - Sécurité Sociale, 12 mai 2022, socialsecurity.belgium.be/fr/news/reforme-statut-artistes-entree-en-vigueur-12-05-2022.

¹⁵ Le Soir. « R.I.P., les RPI : fin annoncée du « régime des petites indemnités ». Le Soir, 9 août 2021, www.lesoir.be/388569/article/2021-08-09/rip-les-rpi-fin-annoncee-du-regime-des-petites-indemnitees#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la%20r%C3%A9flexion%20sur%20le,en%20amateurs%20C2%BB%2C%20qui%20vont%20responsabiliser%20les%20employeurs.

Il existe des contres propositions élaborés par le collectif "Artists united" pour remplacer les RPI par des dispositifs destinés aux artistes amateurs, mais qui n'ont pas été pris en compte jusqu'ici :

WITA. Proposition de réforme émanant du groupe de travail technique. 2012, http://www.artistsunited.be/sites/default/files/documenten/WITA_FR-Proposition-de-Reforme-Groupe-de-Travail-Technique-FIN-printemps-21.PDF

risque de porter un coup de massue définitif puisque c'est le seul moyen qui permette encore aux institutions de rémunérer des artistes n'ayant pas le statut d'artiste ;

- **Pour le réseau des associations et artistes** : les pratiques fleurissent avec l'illégalité ;
- Un épuisement après quelques années qui conduit les artistes à la réorientation professionnelle. L'artiste part alors avec l'ensemble de son expérience sans transmission des savoirs et savoir-faire à cause du manque de moyens ;
- La contrainte à la fuite internationale des talents : le marché artistique international est plus réceptif à ces formes d'arts et de création que les institutions culturelles belges¹⁶.
- Le "selfmaking" est salué comme une prouesse de résilience, ce qui invisibilise les problèmes structurels qui ont conduit à sa création.

Ces difficultés inquiètent les acteurs sur leur avenir. Ces derniers, habitués à fonctionner au jour le jour et dans l'urgence, se retrouvent au pied d'un mur et se demandent s'ils survivront à l'évolution de la situation. Ils se demandent aussi comment ils pourraient se réinventer pour évoluer vers un modèle plus viable et durable pour tous les acteurs, en tenant compte de ce qui pourrait advenir comme scénarios. C'est dans cette perspective de questionnement que nous développons cette approche méthodologique prospective exploratoire dans un premier temps, et normative dans un second.

L'intérêt pour ce questionnement – prospectif¹⁷ - émerge aussi à un moment de remise en question des paradigmes politiques économiques et sociaux, après une période de crise économique, sanitaire et énergétique, avec une invitation aux institutions à se repenser au-delà du productivisme capitaliste¹⁸. Les organisations et les entreprises dédiées à la culture commencent à peine à émerger dans le secteur de l'économie sociale, solidaire et circulaire : la création de subsides dédiés en 2021, tel que « St'art Invest »¹⁹ témoignent du besoin de

¹⁶ Les scénaristes Bilall Fallah et Adil El Arbi, connus aujourd'hui comme étant des jeunes belges d'origines maghrébines ayant percés à Hollywood (production des Marvels), sont d'abord passé par les réseaux informels, dont le festival « System_D », puis se sont dirigés vers l'international avant de revenir dans la production cinématographique Belge (avec les films Black et Rebel).

¹⁷ Calay, Vincent, et al. « Quels sont les ingrédients indispensables pour mener à bien une démarche prospective ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quels-sont-les-ingredients-indispensables-pour-mener-a-bien-une-demarche-prospective.

¹⁸ Brancaccio, Francesco, et al. Le commun comme mode de production. Editions de l'éclat, 2021, p. 24-29.

¹⁹ « ST'ART - l'invest de créateurs ». St'Art Invest, www.start-invest.be/fr.

ce secteur institué de se renouveler aussi. De même, un intérêt particulier de la part des instances européennes semble aussi se développer à l'égard des pratiques artistiques et culturelles comme support aux développements des imaginaires et de l'innovation nécessaire aux transitions, comme en témoigne le programme cadre Horizon Europe 2023-2024²⁰.

3. Chocs de départ : entre dystopie et étopie

La crise du Covid s'est imposée aux institutions culturelles comme un choc dystopique qui en a fait des lieux désertés incapables de remplir les cahiers de charge exigés en contrepartie de leurs financements publics. Les structures n'ont eu d'autre choix que d'engager des réflexions sur leurs capacités à vivre au-delà des financements publics et des statuts précaires qui s'offrent aux artistes, voire de se redéfinir dans le champ des besoins sociaux et sociétaux²¹.

L'année précédant la crise du Covid avait déjà été marquée par la forte montée de la droite du côté flamand de notre pays, laissant entrevoir un choc sous forme de coupure nette dans le financement de la culture. Cette inquiétude s'est accentuée en novembre 2019 lorsque la NVA a annoncé la diminution de 6% des subsides de fonctionnement pour les institutions culturelles reconnues²². D'autres crises/chocs possibles se trouvent encore aujourd'hui en fond du paysage de ce secteur : les crises politiques et institutionnelles se multiplient, et une dissolution/recomposition des Communautés et Fédérations pourrait avoir des conséquences sans précédent sur l'organisation politique et le financement des matières culturelles.

Toujours dans le champ politique post Covid, des projets de réformes ayant comme objectif annoncé de protéger les artistes et les sortir de la précarité structurelle, ont vu le jour²³. Ils

²⁰ European Commission. Horizon Europe Work Programme 2023-2024 : 5. Culture, Creativity and Inclusive Society. 6 décembre 2022.

²¹ Ouachen, Mohamed. « Carte Blanche : « I Have a Dream: La Culture Pour Tous Est Un Droit Humain » ». *Le Soir*, 2 juin 2020, www.lesoir.be/304608/article/2020-06-03/carte-blanche-i-have-dream-la-culture-pour-tous-est-un-droit-humain.

²² Monserez, Martin. « Accuser la N-VA de vouloir saboter la culture, c'est très grave ». *Moustique*, 12 novembre 2019, www.moustique.lalibre.be/actu/2019/11/12/accuser-la-n-va-de-vouloir-saboter-la-culture-c-est-tres-grave-181013

²³ La première partie de la réforme a été votée et entrera en application le 1er janvier 2024. Réforme | Title. www.artistatwork.be/fr/la-reforme/la-reforme

prévoient entre autres de faciliter l'ouverture au droit au chômage, et de supprimer les RPI. Si ces politiques sont effectivement vues comme progressistes pour les artistes reconnus, elles prévoient aussi une disparition des possibilités qui existaient jusqu'ici pour les artistes non reconnus de pouvoir collaborer avec des institutions, en tant qu'artistes.

Cependant, pendant la crise du Covid, le monde artistique et culturel informel qui nous intéresse a quant à lui continué de fonctionner pour répondre aux demandes de son public, avec les moyens du bord, qualifié de moyen en système D. Par exemple, le festival « System_D », a bien eu lieu pendant la crise et a fait salle comble²⁴, notamment grâce à une forte capacité d'adaptation à la contrainte. Ce type d'adaptation est qualifié d'étopique par Makan Fofana²⁵, c'est-à-dire qu'il révèle une capacité de résilience et de création à partir de contraintes déjà existantes, sans avoir à passer par un imaginaire contraignant dystopique. Que se passerait-il si les chocs possibles que nous avons décrits plus haut se réalisaient ?

L'exercice de ce travail nous permettra d'imaginer un dispositif de mobilisation des outils de prospective pour anticiper les situations avec les acteurs de terrain. Ensuite, nous rechercherons ensemble quels éléments souhaitables - dont nous savons déjà qu'ils seront inspirés des pratiques de résilience - permettraient l'émergence d'un modèle viable et durable qui soit capable de continuer à fonctionner de manière plus autonome, et dépasser les contraintes de la subsidiarité. Cela implique qu'un travail préalable d'identification de ces pratiques de résilience - que nous appellerons la pratique de résilience en système D - auprès des acteurs concernés est nécessaire. Nous le réaliserons sous forme d'entretien rétro-prospectif qui fera ensuite l'objet d'analyse empirique.

Encadré 2 :

A ce stade, nous définissons la pratique de résilience en système D comme étant la capacité de solutionnement du manque de moyens mainstream pour atteindre un objectif de projet, par la recherche de financement, de matériel, de relation et de position favorable dans des*

²⁴ Décembre 2021, après une année de préparation pendant le covid.

²⁵ Fofana, Makan. « Le turfisme ou L'invention du turfu ». *Multitudes*, vol. 81, no. 4, 2020, p. 145-151.
www.cairn.info/revue-multitudes-2020-4-page-145.htm

rapports de force, par des réseaux parallèles (au mainstream), qui font intervenir des logiques de solidarités impliquant la famille, les amis, les connaissances, les politiciens, etc. de proche en proche et par réseaux, jusqu'à la réalisation du projet. Ces logiques de solidarité sont imprégnées de préoccupations éthiques qui peuvent toucher à la question des rémunérations, de la reconnaissance, des rapports de domination et d'inclusion, etc.

** Les moyens mainstreams sont les ressources dont devraient théoriquement avoir accès les acteurs du secteur selon les dispositifs légaux. Il s'agit par exemple des appels à projets pour avoir des financements, des mises à disposition pour occuper des locaux, des agences dédiées pour être conseillé ou emprunter du matériel, etc. Dans la pratique, les dispositifs existants d'accès aux moyens mainstream exigent des compétences qui opèrent une discrimination entre les acteurs disposant des capitaux sociaux, culturels et intellectuels élevés, et les autres.*

Les logiques de solidarités que nous venons d'évoqué dans l'encadré nous laissent penser que cette pratique de "système D" couve des germes du futur/changement²⁶ globalement souhaitables pour ce secteur.

Nous ambitionnons donc d'impacter la prise de décision à partir de prise en considération locale (la région bruxelloise) du secteur socio culturel et artistique informel, avec une implication importante des acteurs concernés.

Ce travail est commandité par un consortium constitué par une collectivité d'acteurs issus des réseau de la Vzw Pianofabriek et du festival System_D²⁷. Ces acteurs souhaitent que leurs expertises prennent plus de place dans la construction des imaginaires pour un futur viable et durable à destination de tous les acteurs et bénéficiaires de la culture à Bruxelles.

²⁶ Calay, Vincent, et al. « Qu'est-ce Qu'une Tendance Lourde ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-quune-tendance-lourde.

²⁷ Festival System_D | Accueil | Empowering self made filmmakers since 2012. www.Festivalsystemd.be

4. Conditions de construction méthodologique

Afin de remplir les conditions méthodologiques qu'exige une démarche prospective, il est prévu²⁸ :

- De fixer un horizon prospectif qui permette une anticipation et un pouvoir d'action sur le changement bien réfléchi et construit, loin des contraintes de l'urgence ;
- De diversifier les expertises et expériences dans l'élaboration du système à analyser afin d'avoir une vision la plus élargie possible de la réalité ;
- D'intégrer les parties prenantes dans la démarche, avec une cocréation du design de recherche, afin de renforcer l'aspect pédagogique que la démarche prospective peut avoir sur les décideurs²⁹ et l'encapacitations de ces derniers ;
- De questionner les postures habituelles qui tendent à considérer les obstacles comme impossible à surmonter (parmi celles-ci, les postures trop militantes ou trop intellectuelles se sont révélées être de vrais handicaps à la libération de la créativité et de l'imagination pour envisager un avenir plus ouvert).

5. Contextualisation historique et horizon temporel

Dans la prospective, l'analyse du passé doit servir à dégager différents éléments, dont les permanences et les tendances lourdes, nécessaires pour forger des hypothèses utiles à la construction d'un plan d'action³⁰. Cette approche de l'historicisation casse avec son utilisation classique pour modéliser, qui fige les évolutions possibles dans les facteurs d'influences du passé³¹.

²⁸ Calay, Vincent, et al. « Quels sont les ingrédients indispensables pour mener à bien une démarche prospective ? - Iweps ». *Iweps*, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quels-sont-les-ingredients-indispensables-pour-mener-a-bien-une-demarche-prospective.

²⁹ Bootz, Jean-Philippe. « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique ». *Management & Avenir*, vol. 53, no. 3, 2012, p. 35. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-34.htm.

³⁰ Calay, Vincent, et al. « Quel est l'horizon temporel à cibler ? - Iweps ». *Iweps*, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quel-est-lhorizon-temporel-a-cibler.

³¹ Elmandjra, Mehdi. « Du Bon Usage De La Prospective - Futuribles ». *Futuribles*, no. 100, juin 1986, www.futuribles.com/du-bon-usage-de-la-prospective.

L'évolution des habitudes culturelles et artistiques dont l'histoire remonte à l'avènement de l'humain et qui a évolué avec ce dernier et son environnement, s'inscrit aujourd'hui dans un cadre de société de consommation, avec l'influence de facteurs socioéconomiques, géopolitiques, environnementaux, etc., plutôt récents dans l'histoire, et qui représentent pour chacun des enjeux importants. On parle aujourd'hui d'industrie culturelle et créative.

Il nous paraît donc nécessaire, au moment où la région bruxelloise s'apprête à déposer sa candidature pour devenir capitale européenne de la Culture en 2030³², de rappeler quelques éléments d'évolution importants depuis l'après-guerre, issus de la littérature, pour ensuite définir le point de départ historique identifié pour l'analyse de notre sujet, ainsi que l'horizon de l'analyse choisie.

Encadré 3 :

- Dans les années 50 s'est développée une forme de culture nouvelle, ouverte à la société civile (Genard, 2010).
- Les années 60 et 70 ont vu se développer un dynamisme déployé sous le référentiel de la « démocratie culturelle », concept qui peut s'ajouter ou s'opposer à celui de la « démocratisation culturelle ». C'est le début des politiques culturelles.
- Cette période a aussi vu, à la suite de la fixation juridique des régions par une frontière linguistique en 1963 (Mabille, 1986), s'accroître les revendications flamande (De Schouwer, 2008) et transférer les compétences du fédéral vers les communautés.
- En 1973 a eu lieu la signature du « pacte culturel » qui garantit le pluralisme dans la représentation des organes culturels institutionnels.
- Dans les années 80 les politiques culturelles traversent une forte remise en question, notamment en raison de la réduction du financement initialement dédié. Parallèlement on assiste à une mise en avant de sa richesse linguistique, son patrimoine artistique et son ouverture à de nouvelles formes d'expression culturelle,

³² Duplat, Guy. « Bruxelles, capitale culturelle en 2030? Voici les trois grands chantiers du projet, des manifestations déjà prévues cet été ». *La Libre.be*, 24 Juin 2022, www.lalibre.be/culture/politique/2022/06/24/bruxelles-capitale-culturelle-en-2030-voici-les-trois-grands-chantiers-du-projet-des-manifestations-deja-prevues-cet-ete-QZWKYQJCZAXRELM5XWFCWGBFA.

tout en s'adaptant aux défis et aux opportunités du monde moderne. *Concrètement cela se traduit par plusieurs réformes :*

- 1- Loi de 1980 sur la réforme des institutions culturelles : Cette loi a transféré la compétence en matière de culture des communautés linguistiques aux régions et aux communautés. Cela a abouti à une répartition plus claire des responsabilités en matière de politique culturelle entre les différents niveaux de gouvernement (régions et communautés linguistiques). Le croisement des politiques régionales, communautaires et fédérales sur Bruxelles se concrétise par le développement de deux aspects de la culture en particulier : la diversité et l'inclusion d'une part, et la participation culturelle d'autre part. En raison de son statut de capitale de la Belgique et de siège de nombreuses institutions européennes, elle devient un lieu où convergent différentes influences culturelles, linguistiques et artistiques. Les politiques culturelles spécifiques à la Région de Bruxelles-Capitale ont évolué pour refléter cette diversité et pour promouvoir le rôle unique de la ville en tant que centre culturel international.
- 2- Entre 1987 et 1995 des réformes ont été entreprises pour ajuster les mécanismes de financement des projets culturels et artistiques en Belgique. Cela a souvent impliqué des ajustements dans la répartition des fonds entre les différents niveaux de gouvernement et la création de mécanismes de soutiens spécifiques pour diverses disciplines culturelles.
- 3- Loi sur le mécénat de 2002 : Cette loi a introduit des incitations fiscales pour les entreprises et les individus qui soutiennent financièrement des projets culturels. Elle visait à encourager le mécénat et à stimuler le financement privé dans le secteur culturel.
- Entre 2007 et 2021 ont eu lieu d'importante discussion sur le statut d'artiste, qui se sont traduit par une réforme importante mise en application en janvier 2022.

La crise économique du début des années 2000, avec son point d'orgue en 2011 et l'annonce des coupes budgétaires - que nous identifions à partir de littérature traitant à la fois des impacts de la crise et des besoins d'alternatives en termes de pensée économique-, constitue un point de rupture intéressant pour notre analyse sur plusieurs plans :

- On assiste à la remise en question du financement par les pouvoirs publics de certains secteurs, dont particulièrement celui du secteur culturel artistique, considéré comme non essentiel (Etude Astrac 2015 ³³).
- Émerge ensuite le questionnement sur le rapport entre la production culturelle (industrie créative), la consommation des produits culturels et certains besoins sociaux/sociétaux (Broncaccio, Giuliani, Vercellone, 2021).
- Cette même crise accélère la réflexion sur le besoin de nouveaux modèles économiques, qui intègrent la notion de fondement sociaux, axé sur la justice, à l'écologie politique. (Rawoth, 2021)

Ces changements vont avoir un écho important chez les artistes et opérateurs culturels, qui doivent dès lors répondre aux préoccupations des consommateurs/bénéficiaires³⁴, mais aussi dans la société civile qui va voir émerger en son sein des groupes d'intérêts³⁵ pour défendre ces nouvelles visions. Parallèlement, le monde politique et institutionnel commence à questionner la viabilité des modèles économiques dans le cas où des changements doivent s'opérer, les capacités en termes d'autonomie financière des opérateurs culturels, et les enjeux systémiques³⁶. C'est pourquoi nous choisissons de commencer notre historicisation à partir de ce point de rupture qui se situe au début des années 2000.

Quant à notre horizon de prospective, nous le fixons à 2040 en miroir au point d'historicisation de départ, mais aussi pour plusieurs raisons conjoncturelles intéressantes :

³³ « Impacts de l'austérité sur les centres culturels : vers un état des lieux ». *astrac*, janvier 2016, [Microsoft Word - résultats enquête.doc \(astrac.be\)](https://astrac.be/Word-résultats-enquête.doc)

³⁴ Actes du colloque organisé au PointCulture Bruxelles.

Lambrecht, Maxime. « I. Droit de participer à la vie culturelle et politiques culturelle : Les enjeux sociétaux du droit de participer à la vie culturelle. » *Cahier de culture et démocratie*, no. 5, 6 décembre 2013, p. 22-25. www.cultureetdemocratie.be/uploads/2020/11/Cahier_5-3.pdf.

³⁵ De janvier à mai 2020, à l'initiative du ministère de la culture (FWB), ont eu lieu des groupes de travail intégrant une cinquantaine d'acteurs et groupes d'intérêts. Le rapport qui en est sorti est très différents des précédents rapports ministériels sur la culture.

Linard, Bénédicte. « « Un futur pour la culture » : Rapport du Groupe de réflexion ». *CFWB*, juillet 2020, linard.cfwb.be/files/Documents/futur-culture.pdf

³⁶ Ibidem

- Les statistiques de l'IBSA prévoient que la tranche d'âge la plus importante, celle des 25-35 ans, soit la tranche d'âge qui consomme le plus les produits culturels/artistiques en Belgique³⁷, continuera d'augmenter jusqu'en 2040.
- Nous voyons se développer une série d'initiative qui se trouve entre la participation et l'institutionnelle, et qui se donne comme objectif de partager des pistes d'évolutions du secteur, pour influencer sur les politiques³⁸. Notre analyse nous permettra idéalement de comparer les résultats dégagés grâce aux méthodes prospectives participatives avec les objectifs déjà fixés et modélisés « institutionnellement », et d'enrichir ces derniers de possibles issues de la vision des acteurs de notre terrain.
- Les acteurs clefs du réseau qui nous intéressent ont entre 35 et 45 ans aujourd'hui et ont atteint une phase d'épuisement après avoir cru au changement des institutions. Selon eux, s'ils n'arrivent pas à déclencher une transition durable du secteur, celui-ci disparaîtra avec leur départ au plus tard dans 20 ans.

Nous imaginons donc que les commanditaires de cette analyse, qui sont les artistes bruxellois informalisés et les institutions qui souhaitent travailler avec eux, s'inquiètent autant des enjeux qui les concernent directement qu'indirectement, et cherchent à impacter les décisions pour arriver à une situation meilleure/idéale en 2040.

Nous tenterons d'amener les participants à notre démarche à s'intéresser aux changements sociaux et sociétaux qui s'opèrent dans la société actuelle, pour dégager et éclairer la/les vision/s sur l'évolution de l'avenir du secteur informel culturel et artistique en région Bruxelloise à l'horizon 2040.

³⁷ [Projections démographiques | IBSA, www.ibsa.brussels/themes/population/projections-demographiques.](http://www.ibsa.brussels/themes/population/projections-demographiques)

³⁸ L'exemple le plus important en termes de visibilité est celui de Brussels 2030 :

Goossens, Jan, et Hadja Lahbib. « [Brussels2030 Faiseur·euses de ville](http://www.brussels2030.be/fr/brussels2030-faiseurs-euses-de-ville) ». *Brussels2030*, 23 June 2023, www.brussels2030.be/fr/brussels2030-faiseurs-euses-de-ville.

6. Particularité du secteur informel

a. *Définition de « l'informel³⁹ »*

L'OCDE définit le secteur informel comme un ensemble d'unités de production peu ou pas organisées, qui opèrent à petite échelle, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital, et qui visent à créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées⁴⁰.

Selon l'anthropologue Keith Hart qui a étudié les logiques de l'économie informelle, il peut s'agir d'activité domestique, traditionnelles, familiales ou claniques, réalisés dans des zones défavorisées ou périurbaines⁴¹.

Selon lui, deux facteurs semblent contribuer à l'existence du secteur informel :

- Le caractère simple de l'activité avec une facilité d'accessibilité ; des opérations à une échelle restreinte ; mise en œuvre de qualifications en dehors des parcours scolaires classiques et qui s'acquièrent de façon pratique ; utilisation de process et techniques simples et un nombre de travailleurs le plus réduit possible ;
- Un effet de proximité fort avec une utilisation de ressources disponibles localement ; une importance prévalente de la structure familiale ; des débouchés assurés sur des marchés, échappant à tout règlement et toute forme de fiscalité, et soumis à la logique de concurrence.

b. *Situation de l'informel dans notre cadre de travail*

Sur le terrain que nous étudions, le festival System_D représente notre point de départ pour identifier le réseau et le cartographier. Le secteur informel à la particularité de plutôt s'organiser pour faire exister des expressions artistiques et culturelles, que pour créer de l'emploi. Le besoin de création de l'emploi avec la reconnaissance artistique y est sous-jacent

³⁹ Nous souhaitons préciser que dans la littérature existante sur l'informel, et plus particulièrement l'économie informel qui nous intéresse, l'écrasante majorité des articles et ouvrages parlent des pays sous développé ou en voie de développement. En approfondissant nos recherches nous constatons, comme le relève aussi l'OIT (organisation internationale du travail), que le secteur informel européen-belge, bien qu'identifié, constitue un champ non étudié (difficile à étudier ?). Nous prévoyons de développer cette question dans notre recherche innoviris Co create.

⁴⁰ OCDE. *Système de comptabilité nationale, 1993 - Glossaire*. Editions OCDE, 2000.

⁴¹ Hart, Keith, et al. « The Human Economy: A Citizen's Guide ». *Semantic Scholar*, 2010, p. 23-32.
www.gbv.de/dms/zbw/663605113.pdf.

mais reste toutefois l'un des enjeux les plus importants car la viabilité et la durabilité du système en dépend. Cette organisation autour du besoin de création artistique et culturel répond à une multitude de fonctions essentielles⁴² que les acteurs considèrent comme étant fondamentales à l'organisation de la société. Cette approche rejoint les travaux de Stuart Hall⁴³ sur les rapports entre culture, pouvoir et identité culturelle, en croisant la sociologie des médias, la critique marxiste et les cultural studies, avec des éléments issus des entretiens que nous avons déjà pu mener auprès des acteurs :

- Créer un espace d'expression artistico-politique où les artistes se voient à l'écran et se racontent selon leurs propres récits et imaginaires⁴⁴. Il n'est pas prévu dans ce travail d'analyser les contenus des productions audiovisuels réalisés (plus de 300 court métrages) mais nous préciserons simplement qu'il est interpellant de constater le décalage qui existe entre les récits qui existent SUR ces jeunes artistes et les récits produits PAR ces jeunes lorsqu'ils travaillent librement : ces derniers dénoncent les injonctions qui leur sont faites de travailler sur leurs traumas, leurs conditions sociales, leurs colères, leurs intimités familiales, alors qu'eux souhaitent se projeter dans des univers qu'ils considèrent artistiquement plus émancipateurs.
- La lutte contre l'échec scolaire (11 maisons de jeunes bruxelloises qui participent au festival System_D mobilisent les arts audiovisuels (entre autres) dans les dispositifs éducatifs qu'ils mettent en place contre l'échec scolaire. Plusieurs animateurs qui y travaillent sont par ailleurs impliqués dans des projets artistiques également ;
- Faire rencontrer des publics qui n'ont pas l'habitude de fréquenter les institutions culturelles, avec les lieux d'expressions artistiques de renom. Cet aspect vient contraster avec le constat selon lequel les politiques d'inclusions mises en place par l'institution culturelle ne fonctionnent pas⁴⁵. La mise en œuvre des logiques

⁴² Le concept de fonction sociale essentielle a été développé dans le cadre de la recherche Innoviris sus citée, à la suite des entretiens menées auprès des acteurs.

⁴³ Dacheux, Éric. « Stuart Hall, Identités et cultures 2. Politiques des différences. Paris, Éd. Amsterdam, 2019, 400 pages ». *Questions de communication*, vol. 42, no. 2, 2022, p. 548-550.
doi.org/10.4000/questionsdecommunication.30611

⁴⁴ Sur l'importance des imaginaires :

V. Piely, Edouard. « Mohammed Taleb : « Oser Les Indisciplines De L'intuition ». » *Sciences Critiques*, 16 mai 2016, sciences-critiques.fr/mohammed-taleb-oser-les-indisciplines-de-lintuition/.

⁴⁵ Goossens, Jan, et Hadja Lahbib. « L'échafaudage de la candidature de Bruxelles au titre de Capitale européenne de la Culture en 2030 : Premier rapport intermédiaire Brussels2030 à destination du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ». *Brussels2030*, juin 2024, brussels2030.be/wp-content/uploads/B2030-Rapport-01-FR-V02-WEB-01.pdf.

d'inclusion est beaucoup plus complexe et doit dépasser la dimension quantitative du taux de fréquentation dont se satisfont les différents rapports. Ce point permet aussi de jauger la demande de ce type de produits culturels : le festival fait salle comble à chaque édition alors que les espaces choisis pour s'y produire s'agrandissent d'édition en édition.

c. Urbanités entre territoires réels et virtuels

Nous devons maintenant délimiter notre cadre d'étude en définissant précisément de qui il est constitué - le public cible/commanditaires/bénéficiaires, et dans quelles organisations et territoire ces constituants vivent et agissent. La particularité de notre cadre de recherche est que ces acteurs agissent en grande partie dans les sphères du monde virtuel (réseaux sociaux avec des outils dédiés à la création audiovisuelle). Nous avons identifié plusieurs raisons pour expliquer que ce secteur informel s'y retrouve plus particulièrement :

- L'effet de proximité, identifié plus haut comme facteur participant à la logique de l'informel, y est renforcé.
- Les techniques de production audiovisuelle et d'expression artistiques y sont beaucoup plus accessibles et sont partagées dans des sites dédiés qui expliquent comment travailler avec les moyens du bord (en système D) pour avoir des rendus comparables aux productions professionnelles.
- La recherche de ressources, la mise à disposition de ressources, et la visibilité y sont très largement moins coûteuses (financièrement, énergétiquement, etc.).
- Les espaces de jeux virtuels sont détournés pour créer des espaces artistiques mais aussi de sociabilisation et de solidarité, dans lesquelles interviennent les acteurs pour pallier certains manques dans le monde réel⁴⁶.

⁴⁶ Nous avons retrouvé dans les productions audiovisuelles envoyés au Festival System_D de l'édition 2012 - première édition - des extractions d'espaces de jeu et d'avatars virtuels pour créer un court métrage mettant en scène l'intervention d'un animateur de maison de jeune auprès d'un jeune en décrochage sociale à travers une plateforme de jeu. Il s'agit d'un procédé métarversien, 7 ans avant le lancement de la Métaverse en 2019. Cette pratique d'intervention des acteurs sociaux à travers les plateformes de jeu s'est répandue durant le Covid, pour maintenir le contact et le travail avec les jeunes.

- Sur la question de la sociabilisation, les caractéristiques de ce qui définit les urbanités dans le monde réel (Lussault, 2003) sont sensiblement identiques à ceux du monde virtuel pour ce groupe social de jeunes artistes en particulier⁴⁷.

L'auteur et ingénieur Roger Nifle, qui se place dans le champ de la prospective⁴⁸, parle d'urbanité virtuelle et invitait en 2001 à penser le développement d'internet comme un potentiel d'enrichissement à la vie collective, de renforcement des dynamiques communautaires (humanistes) de développement, de développement de nouvelles formes de gouvernance, de création et animation de communautés socio-économiques locales, etc. Ces dynamiques complémentaires entre les urbanités réelles et virtuelles ayant été atteintes/développées aujourd'hui, nous nous retrouvons face à de nouveaux défis qui demandent de considérer systématiquement les mondes réels et virtuels dans une étude comme celle qui nous occupe aujourd'hui. C'est dans cette perspective que nous ferons intervenir nos outils de prospection dans les mondes réels et virtuels qui se complètent instinctivement sur le terrain informel.

Comme indiqué dans l'intitulé de ce travail, la démarche consiste à anticiper les évolutions possibles du secteur artistique et culturel bruxellois, et d'éclairer les stratégies d'action à opérer pour les acteurs. La logique territoriale est d'autant plus importante que Bruxelles est identifiée comme étant une des villes les plus cosmopolites du monde. A cela s'ajoute les disparités qui sont relevées dans les rapports (OCDE) depuis de nombreuses années, et qui sont spécifiques à Bruxelles et ses populations. Le lien entre les logiques de disparités et l'informalisation du secteur qui nous intéresse est évident : les groupes sociaux qui subissent la relégation et les discriminations institutionnelles dans l'enseignement et l'emploi se

⁴⁷ Nous n'avons pas comparé à d'autres groupes sociaux.

⁴⁸ Nous n'avons pas trouvé de texte de lui sur des plateformes de littérature scientifique bien qu'il soit auteur et qu'il se qualifie de chercheur. Certains de ces développements nous intéressent et nous les retenons au titre de savoir pratique.

Nifle, Roger. « L'urbanité virtuelle : Un concept à développer ». SENS ET COHERENCES HUMAINES, février 2001, www.coherences.com/TEXTES/PDF/urbavir.pdf. ; Nifle, Roger. « La prospective opérationnelle ». SENS ET COHERENCES HUMAINES, novembre 1999, www.coherences.com/TEXTES/PDF/prosope.pdf.

retrouvent dans ce secteur artistique et culturel informel, comme acteurs et/ou comme bénéficiaires⁴⁹.

Pour rappel, la démarche de cette étude porte sur l’avenir du secteur socioculturel et artistique informel Bruxellois à l’horizon 2040. Ce secteur étant partiellement virtualisé/numérique, nous avons estimé le développement de ce chapitre important en prévision du fait qu’apparaîtront dans les données issues de la démarche des enjeux, domaines, variables, etc étant liés au domaine du virtuel/numérique.

De même, il nous a semblé important de tenir compte de la culture “gaming” de nos acteurs, spécifique au domaine virtuel, dans la conception des outils prospectifs pour la production de données, en référence à la littérature scientifique⁵⁰ qui reconnaît Internet et les espaces numériques comme “terrains numériques” pouvant fournir un ensemble alternatif de données en plus de celles collectées sur les terrains physiques.

7. Posture et démarche prospective

Afin de définir dans quel type de prospective nous sommes, nous procédons à l’analyse suivante. Les artistes (mais aussi tous les corps de métiers qui seront liés à une création artistique donnée) ont la particularité d’être itinérants entre les organisations en fonction des projets. Les organisations s’adaptent pour permettre aux artistes programmés d’avoir ce dont ils ont besoin pour exercer leur art. Les artistes bénéficiant du statut d’artiste sont rattachés au secteur via des dispositifs de reconnaissances, des réglementations et des contrats.

Dans le secteur informel la logique de non-appartenance à une organisation précise est la même que pour les artistes reconnus, et les besoins à l’exercice du métier restent les mêmes aussi. Par exemple, une production audiovisuelle a besoin de caméra et micro pour les prises

⁴⁹ Clette-Gakuba, Véronique. « Pour une ethnographie des esthétiques décoloniales. Tension et enrôlement institutionnel des artistes noir.e.s au service de la diversité culturelle. » *Cultural and creative industries in brussels*, réalisé par Innoviris Brussels, VUBPRESS, 2018, p. 107-124.

⁵⁰ Lobe, B., Morgan, D., & Hoffman, K. A.. *Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing*. *International Journal of Qualitative Methods*, 2020. <https://doi.org/10.1177/1609406920937875>

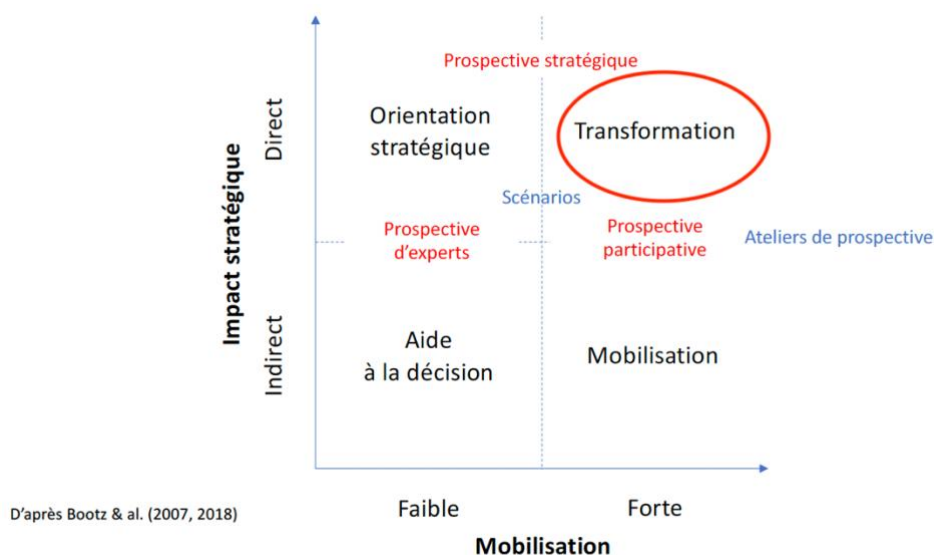
de rushes, d'une salle de montage pour la mise en forme du produit artistique, d'une salle équipée pour permettre la projection de la production et son visionnage par le public. L'ensemble des artistes, reconnus et non reconnus, recherchent les meilleures conditions de production et diffusion possibles. L'expression de leur art dépend donc à la fois du secteur, bien aussi des organisations qui les programment.

Nous identifions donc deux dimensions comme essentielles dont il faut tenir compte pour définir le type de prospective que nous allons choisir :

- Autour de quelles pratiques et compétences s'organise l'exercice du métier d'artiste dans le secteur informel et comment ces pratiques et compétences sont amenées à évoluer en fonction des différents facteurs d'évolution ?
- L'expression de l'art audiovisuel étant très dépendant des réglementations sectorielles mais aussi des plateformes de diffusions, et donc des institutions/organisations dédiées, comment est amené à évoluer leur lien ? Comment ces organisations sont amenées à évoluer sur le plan opérationnel ?

Cette identification nous permet de cibler quels acteurs au sens large peuvent être intéressés par notre questionnement prospectif⁵¹, et potentiellement intégrer la démarche de recherche et d'intelligence collective. Nous sommes donc, selon le diagramme de Bootz (Bootz et al. 2007, 2018), dans une démarche de prospective stratégique participative avec un niveau de mobilisation que nous estimons fort et à visée de transformation. Nous utiliserons les outils de questionnaire rétro prospectif, atelier prospectif et scénario (possibles et souhaitables).

⁵¹ Calay, Vincent, et al. « Comment juger de l'intérêt d'un questionnaire prospectif face à une préoccupation donnée ? - Iweps ». *Iweps*, 2022, www.iweps.be/fag_prospective/comment-juger-de-linteret-dun-questionnement-prospectif-face-a-une-preoccupation-donnee.



Nous intervenons dans la démarche comme chercheuse praticienne selon la définition de Bootz⁵² qui, en plus de mettre en place le dispositif méthodologique, veille à initier les acteurs à l'anticipation dans l'objectif qu'ils s'impliquent dans le processus comme dans le changement pleinement conscient de tous les enjeux et de leur pouvoir d'action. Nous lierons l'attitude et l'activité prospective comme le recommande Bootz, de sorte que les bénéfices cognitifs de l'attitude prospective⁵³ puissent servir d'appui aux formes d'apprentissage collective. Cet aspect est prépondérant dans notre démarche ; les acteurs se plaignent d'être régulièrement manipulés par des initiatives institutionnelles annoncées comme étant participatives, mais qui selon ces acteurs se construisent une légitimité sur leur participation en particulier⁵⁴.

Pour ce faire, nous commencerons par adopter une posture systémique, interdisciplinaire et participative⁵⁵ pour explorer les futurs possibles, et nous rechercherons ensuite des futurs ouverts et malléables auquel nous pourrions accéder par la mise en place de plans d'action. Nous mobiliserons des méthodes rigoureuses vues en cours que nous aurons pris le temps

⁵² Bootz, Jean-Philippe. « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique ». *Management & Avenir*, vol. 53, no. 3, 2012, p. 48. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-34.htm.

⁵³ Calay, Vincent, et al. « Qu'entend-on par « attitude prospective » ? - Iweps ». *Iweps*, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quentend-on-par-attitude-prospective.

⁵⁴ Dans les réseaux comme celui du Festival System_D, un nombre important d'anecdotes circule en ce sens.

⁵⁵ Calay, Vincent, et al. « "Qu'est-ce que la prospective ?" - Iweps ». *Iweps*, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-que-la-prospective.

d'adapter à notre public, et enfin nous mettrons en place un plan d'action que nous appellerons "plan de transition" destiné à éclairer la prise de décision des acteurs et faciliter la mobilisation des parties prenantes pour le changement. Pour rappel, la prospective, lorsqu'elle s'insère dans un processus de pilotage stratégique pour éclairer les décisions, tend à exercer une action sur les événements et les jeux d'acteurs pour les soutenir dans une transition vers un futur souhaitable.

Les spécificités de notre secteur décrites plus haut nous placent dans une démarche qui se trouve entre la prospective stratégique organisationnelle et la sectorielle, suivant la typologie des approches de Bootz qui s'intéresse aux organisations et aux stratégies que ces dernières doivent mettre en place pour une perspective de changement (Bootz, 2010). Plus particulièrement, cette démarche pourrait aussi mobiliser les méthodes de prospective dites "métiers et compétences" (Mérindol et al., 2009)⁵⁶ puisque ces dimensions sont transversales aux organisations qui travaillent avec les artistes, et elles représentent un des points les plus problématiques à traiter : le besoin de les faire évoluer est criant, aussi bien du point de vue des acteurs qui sont mobilisés autour de cette démarche que des chercheurs qui ont travaillé sur ces questions⁵⁷.

En effet, les entretiens rétro prospectifs⁵⁸ que nous avons déjà menés avec quelques-uns des acteurs nous ont déjà permis de lister quelques sous points de cette problématique: Il s'agit entre autres de l'amélioration des statuts de travail dans le secteur, de la valorisation des compétences spécifiques, de la lutte contre la fuite des compétences après quelques années de pratiques, de créations d'outils et d'espaces communs à la pratique des métiers de l'art et la culture⁵⁹, etc. Il s'agit aussi de contribuer à une économie culturelle et créative locale et en circuit court en proposant des conditions facilitantes pour des emplois non délocalisables,

⁵⁶ Mérindol, Valérie et al. « Une méthodologie de prospective métiers fondés sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse ». *Management & Avenir*, vol. 25, no. 5, 2009, p. 315-334.
www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-5-page-315.htm.

⁵⁷ Genard, Jean-Louis et al. « Repenser la « créativité » dans une ville cosmopolite et inégale. Rethinking 'creativity' in a cosmopolitan and unequal city ». *Cultural and creative Industries in Brussels*, édité par Innoviris Brussels, VUBPRESS, 2018, p. 7-27.

⁵⁸ Cfr infra.

⁵⁹ Les métiers du secteur culturel et artistique ont, pour une grande partie, la particularité d'avoir besoin de deux types de lieux pour être exercés ; d'une part les lieux pour créer et d'autre part les lieux pour se produire.

la mobilisation des ressources locales et une production adaptée aux réalités et publics bruxellois⁶⁰, etc.

Les acteurs que nous avons mobilisés regroupent artistes experts, artistes, opérateurs institutionnels, techniciens, acteurs associatifs, urbanistes, acteurs politiques, ingénieur (sans lien de travail avec notre thématique), banquier, et enseignant. En plus de l'entretien rétro prospectif, l'atelier prospectif nous a semblé être l'outil le plus adéquat pour arriver à récolter l'ensemble des avis, et construire un/des scénario(s), convenant aussi bien à l'orientation stratégique qu'à la transformation. Nous imaginons pour plan de transition la création d'un dispositif de prothèse organisationnelle (Latour 1987)⁶¹ issu d'un processus proactif de la part des acteurs, et capable d'éclairer et de conseiller les décideurs sur les bonnes décisions et les chemins à prendre pour pallier les nombreuses inquiétudes actuelles⁶². Il faudra voir si les acteurs imaginent aussi un plan de transition sous cette forme, ou une autre, le but étant de générer un plan de transition qui soit consensuel comme le conseille Bootz.

Lorsque nous étions en cours, il nous était souvent demandé de nous détacher de nos réalités et de faire appel à notre imaginaire. Chose qui s'est révélée n'être pas facile du tout. Mr Paccini nous avait alors conseillé d'aller voir ce qu'un de ses étudiants en France, Makan Fofana⁶³, avait fait. Nous avons alors entrepris de participer à une de ses activités à Paris. Son travail consiste à mobiliser l'art, et plus particulièrement l'art du design numérique, pour créer des univers futuristes. Ces univers pouvaient avoir des visées divertissantes, mais aussi servir à différents acteurs de se construire et se voir dans des espaces inspirés de la réalité, et d'y tester des mondes, des règles innovantes et innovations diverses, etc.

⁶⁰ Ce constat et besoin est aussi partagé par les chercheurs Delphine Hesters et Joris Janssens dans leur article : Hesters, Delphine et Joris Janssens. « Dit (Do-it-toegheter). Tracing collective answers to the precarious position of artists in Brussels. » Cultural and Creative Industries in Brussels, réalisé par Innoviris Brussels, VUBPRESS. 2018. p. 181-198.

⁶¹ Une prothèse organisationnelle est une pratique ou un outil qui est utilisé pour faciliter ou améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Il peut s'agir de systèmes de gestion de l'information, de techniques de communication, de logiciels de planification, de structures organisationnelles, de politiques ou de procédures spécifiques, ou de tout autre élément qui aide à organiser, coordonner et gérer les activités d'une organisation. L'objectif d'une prothèse organisationnelle est d'optimiser les ressources et d'optimiser les processus internes pour atteindre les objectifs de l'organisation de manière efficace et efficiente. Latour, Bruno. La science en action : introduction à la sociologie des sciences. Harvard UP, 1987.

⁶² Objectif de la recherche sur 4 ans

⁶³ Ateliers qui se sont déroulés à la Gaité Lyrique de Paris. "La Gaité Lyrique | Agoravers." La Gaité Lyrique, www.gaité-lyrique.net/en/event/agoravers.

Makan Fofana, formé en prospective au Cnam, a fondé l'Hypercube, une structure dont le travail consiste à proposer des récits et visions du futur pensés à partir des marges, par le biais de l'art. Cette pratique nous a particulièrement plu, parce qu'elle permet de concrétiser la levée des barrières et contraintes réels et imaginaires actuelles, étape nécessaire au travail pour la construction des futurs souhaitable à partir des imaginaires des marges. Elle est inspirée des techniques de Worldbuilding qui servent aux romanciers à construire les univers des récits de sciences fiction/ futuristes, avec la particularité d'avoir été modernisé par l'utilisation d'outils numériques dans ce cas-ci. Cette particularité convient à notre terrain, constitué essentiellement d'acteurs jeunes qui baignent dans la culture audiovisuelle.

Un des éléments qui nous a aussi interpellé dans cette méthode est qu'elle suscite chez les participants une mise en avant des pans de leurs identités qui sont habituellement réprimés par l'injonction à la neutralité dans notre société, pour innover dans les univers futuristes. M. Fofana a développé le concept de « germe du Turfu », proche de l'idée de germe utilisée en prospective⁶⁴, soit des outils, dispositifs, pratiques, rituels, phénomènes, récits, etc. qui ont existé dans les histoires et cultures des sociétés pour répondre à un besoin, et qui à un moment se trouve être une source d'innovation, grâce à l'intervention de l'imaginaire.

Cela rejoint la littérature philosophique au sujet de la crise des imaginaires, qui insiste sur le fait que l'oppression culturel par l'injonction à l'assimilation assèche la créativité et le pouvoir d'innovation⁶⁵. La mobilisation de ces techniques artistiques pour construire un design de recherche de prospective n'est pas anodine. Nassib Taleb (qui a théorisé le concept du Cygne Noir) voit certains accomplissements artistiques comme des cygnes noirs au même titre que les découvertes scientifiques majeures et les événements historiques⁶⁶. De manière plus générale, le monde des arts est connu pour sa capacité à produire des œuvres visionnaires.

⁶⁴ Calay, Vincent, et al. « Qu'est-ce qu'une tendance lourde ? - Iweps ». *Iweps*, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-quune-tendance-lourde.

⁶⁵ Traore, Aminata. *Le viol de l'imaginaire*. Paris, Actes Sud et Fayard, 2002, 206 p.

⁶⁶ Taleb, Nassim Nicholas. *The Black Swan: the impact of the highly improbable*, 3e éd., France, Penguin Books, 2022, p. 11.

Nous avons donc mené une réflexion avec la structure l'Hypercube sur ce sujet à partir des questions suivantes :

- Comment intégrer des outils plus stimulants qui permettraient la mobilisation des imaginaires beaucoup plus facilement qu'avec des tableaux Excel utilisés en cours (non adaptés à tous les publics), dans les méthodes prospectives.
- Parmi les différentes catégories d'acteurs qui sont impliqués dans cette démarche, les artistes ont l'habitude de travailler avec leur imaginaire, voire d'aller et venir dans des projections du futur. Ces pratiques relèvent-elles du 6^{ème} sens, ou s'agit-il de méthodes que nous pourrions mobiliser pour les intégrer dans les outils de prospectives ?
- Notre société traverse une crise des imaginaires (Hopkins, 2006). Comment les prospectivistes échapperaient-ils aux conséquences de cette crise lorsqu'ils sont amenés à repenser la société pour transformer les futurs possibles en futurs souhaitables ?
- Extrapolation du point précédent, les innovations de notre époque se concentrent dans les domaines de la technologie et de la production de consommation. Les domaines sociaux, politiques et économiques, peinent à innover alors que les défis s'accumulent (Raworth, 2021). De nombreux collègues travaillant dans la recherche constatent/dénoncent qu'il existe une fracture qui s'agrandit entre la recherche et les besoins de terrain, et qu'il faut réinventer la recherche aussi. Cette étude aborde cette problématique indirectement.

8. Dispositif de recherche

a. Système de pilotage

Les acteurs commanditaires de la présente étude nous ont laissé la liberté de mettre en place un dispositif de recherche comme nous le souhaitons, à condition de les inclure dans le consortium porteur du projet de recherche (cf. supra). Le consortium est constitué de la Vzw Pianofabriek, de l'asbl Be Formation, de l'entreprise Hors du Bocal et de l'université Saint Louis de Bruxelles. Les 7 personnes issues de ces 4 organisations sont en lien direct et indirect avec plus de 30 asbl bruxelloises et 100 acteurs du secteur informel. Nous en faisons partie en tant que chercheuse de l'université Saint Louis de Bruxelles.

Notre bailleur de fonds, Innoviris, n'intervient pas sur les concepts que nous mobilisons étant donné que nous avons candidaté par le biais du projet Co Create (non spécifiquement lié au sujet de la prospective). Il exige néanmoins que l'ensemble des membres du consortium ait un certain niveau de concernement par rapport à la thématique, que ceux-ci soient impliqués comme co-chercheur tout au long de l'étude, avec une dimension d'horizontalité entre les chercheurs universitaires classiques et les acteurs de terrain, impliquant une valorisation de tous les types de savoir et savoir-faire - appelée coproduction de savoir - et une diversification des points de vue. Ce qui rejoint les exigences de la méthode prospective. Nous avons pris la liberté de tout de même intégrer des personnes externes à la thématique dans la démarche pour avoir une plus grande diversité de point de vue, en le justifiant par les conditions de réussite des ateliers prospectifs.

Nous avons donc pensé à un dispositif en trois niveaux d'implication dans le projet, suivant trois niveaux de concernement possibles.

b. Dispositif

Niveau de concernement 1 : les concepteurs

Il s'agit des représentants du consortium de recherche, concernés par le sujet, qui portent le projet et ses objectifs, coconstruisent et appliquent – ensemble - le design de recherche, sur les questions de fond et de forme. Ils sont nommés "co chercheurs" par le bailleur de fond, indépendamment du fait qu'ils travaillent dans une université ou non, ce qui participe selon nous à amoindrir la hiérarchisation des savoirs. Il est constitué des personnes suivantes :

- Samira Hmouda, curatrice et médiatrice culturelle à la vzw Pianofabrique. Artiste autodidacte et co-fondatrice du festival System_D. Experte aguerrie du secteur informel bruxellois (intervient bénévolement dans la recherche comme experte praticienne et codirectrice) ;

- Karim Akalay, animateur socio culturel à la VGC, artiste autodidacte et co-fondateur du festival System_D et festival D-Bloc, fondateur de l'asbl Be Formation (engagé à 20% comme expert praticien) ;
- Maryam Kolly, sociologue spécialiste des cultures et sous-cultures juvéniles bruxelloises (engagée à 50% dans la recherche comme chercheuse et codirectrice) ;
- Aurélie Disasy, urbaniste, poétesse indépendante et dramaturge au KVS (engagée à 100% dans la recherche comme responsable terrain).
- Zahra Benasri, entrepreneuse dans l'industrie du cinéma, et elle-même auteure et réalisatrice dans le secteur audiovisuel informel (engagée à 20 % comme experte praticienne).
- Christopher Daley, ingénieur, enseignant, philanthrope qui met en relation des artistes avec des mécènes (intervient bénévolement dans la recherche) ;
- Kaoutar Boustani Dahan, chercheuse et coordinatrice de la recherche ; nous avons la responsabilité d'intégrer la dimension prospective dans la recherche, ce qui se traduit par l'initiation des concepteurs aux outils de prospectives, la mise en place d'une méthodologie (à travers la présente étude), la supervision de la mise en place des ateliers et de la production des données, l'analyse et le reporting, etc. (engagée à 50% comme coordinatrice et 50% comme chercheuse).

La différence du taux d'engagement entre les personnes vient de contraintes réelles que nous n'aborderont pas dans ce travail⁶⁷.

Les concepteurs seront accompagnés dans leur travail par Makan Fofana et Hugo Pilate, de la structure l'Hypercube, spécialisés en art et design du futur.

Plusieurs de ces personnes sont actives dans les secteurs socioculturel et artistique informel et formel. Elles interviennent dans le projet comme praticiennes porteuses d'intérêt et de connaissance, indépendamment des structures auxquelles elles appartiennent et par lesquelles leurs pratiques les amènent à passer.

⁶⁷ Les personnes sous contrat ACS ne peuvent techniquement pas être financé par le bailleur de fond de la recherche, sinon le financement ACS est perdu par l'institution qui emploie les personnes. Ce qui veut dire qu'elles ne peuvent pas non plus être allégée en charge de travail pour se consacrer à la recherche. Une négociation ardue avec Actiris a abouti à une participation bénévole de 20% à certaines conditions.

Elles sont aussi cocréatrices du design de recherche : après une période d'initiation à la prospective, les concepteurs doivent penser un dispositif qui consiste à associer des outils de la prospective à des méthodes d'animations, avec pour objectifs de :

- Vulgariser les objectifs et outils de la prospective
- Stimuler la créativité et l'innovation au maximum
- Valoriser les différentes formes de savoirs en évitant la hiérarchisation
- Faciliter la proactivité
- Créer un sentiment d'appartenance à une communauté de sens

Le résultat du travail des « concepteurs » devra ensuite être transformé, toujours par les “concepteurs” eux même, en un programme de 25 ateliers prospectifs⁶⁸ destinés à un groupe plus large de 25 acteurs (les acteurs de niveau 2). En effet, ils ont tous un niveau de concernement qui leur permet de vulgariser les outils, et de prévoir et optimiser les facteurs de réussite des ateliers.

Niveau de concernement 2 : les acteurs du secteur informel

Le groupe de niveau 2 est constitué d'acteurs du secteur culturel et artistique informel au sens large, c'est à dire pas uniquement les artistes, et de 2 personnes sans lien avec la thématique (politologue et enseignante). Nous avons limité le nombre de participants à ce groupe pour des raisons d'efficacité et d'optimisation, c'est-à-dire pour assurer le bon déroulement du “design de recherche”.

Il est prévu que les “concepteurs” lancent un appel à participation avec des critères de sélection destinés à cadrer le bon déroulement des 25 ateliers prospectifs auxquels tous les acteurs confondus participeront (niveau 1,2 et 3). Ces acteurs sont habituellement très difficiles à mobiliser ; lorsqu'ils sont abordés par des personnes externes à leurs réseaux : ils estiment que leurs codes restent incompris malgré l'intérêt et la volonté de collaboration, et que la motivation principale de ceux qui les abordent reste la légitimation de processus dit participatif mais qui ne le sont pas selon eux. Cela n'est pas notre cas puisque nous faisons

⁶⁸ Cfr détail du programme des ateliers en infra.

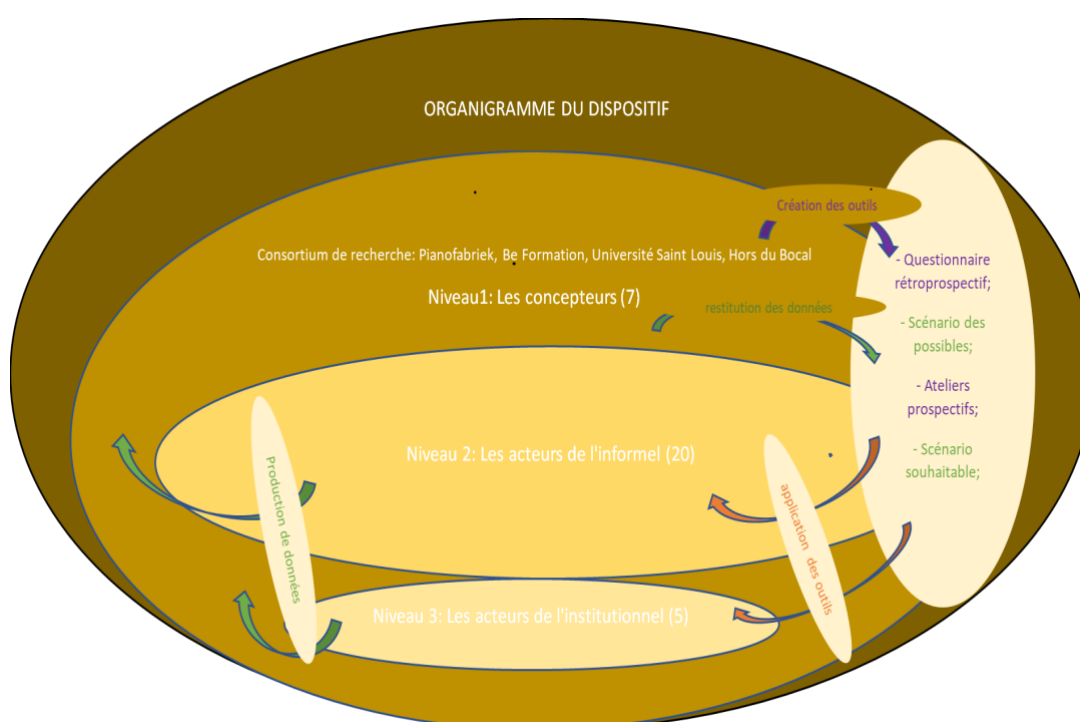
partie des réseaux concernés via le réseau du Festival System_D, et que nous jouissons de leur confiance à ce titre.

Nous précisons qu'une rémunération est prévue pour les acteurs de niveau 2, au même taux horaire que celui des cochercheur du consortium de recherche.

Niveau de concernement 3 : les acteurs institutionnels

Le niveau 3 sera constitué de 5 acteurs du secteur institutionnel, en lien ou non avec le secteur culturel et artistique. Leur nombre est considérablement plus réduit que les acteurs impliqués dans le niveau 2 de co-recherche, pour la simple raison qu'ils ont habituellement droit à une place plus importante dans le débat public, et qu'ici nous souhaitons travailler surtout avec les "invisibilisés" du secteur créatif de Bruxelles. Leur présence est néanmoins nécessaire pour tenir compte de leur vision des enjeux plus institutionnels, et éventuellement faire émerger des zones de tensions (menaces) possibles entre les secteurs formel et informel, et en tenir compte dans les scénarios d'anticipations.

Organigramme du dispositif :



9. Point de tension

En prospective, le terme "point de tension" fait référence à un événement, une situation ou une condition spécifique qui a le potentiel de créer des perturbations, des conflits ou des changements significatifs dans le futur⁶⁹. Les points de tension sont généralement des éléments cruciaux qui peuvent influencer le développement de diverses trajectoires futures. Ils peuvent être liés à des facteurs tels que les changements politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux ou culturels.

L'identification et la compréhension des points de tension permettent d'anticiper les défis potentiels et les opportunités qui pourraient émerger à mesure que le futur se déroule. Nous appelons cela la valorisation des conflictualité. En somme, les points de tension sont des éléments clés dans l'élaboration de scénarios prospectifs car ils aident à explorer les différentes façons dont le futur pourrait se développer en fonction de l'évolution de ces éléments cruciaux.

Parallèlement à l'avancement dans le processus de construction du diagnostic et la mise en place du dispositif, nous avons relevé une liste de points de tensions à partir des analyses de tous nos matériaux actuels⁷⁰:

- Le secteur culturel et artistique est considéré comme consommant de la richesse publique plus qu'il n'en produit socio économiquement, et se retrouve plus exposé aux coupes budgétaires suivant cet argument,
- L'impact effectif socioéconomique de ce secteur n'est pas connu et est difficilement évaluable,
- L'évolution des statuts des artistes et des institutions culturelles est très lente et soumise à de nombreuses remises en question,
- Des acteurs sociopolitiques du paradigme de la sociologie bourdieusienne considèrent que la pratique artistique dans les milieux populaire est le résultat d'une attitude

⁶⁹ Destatte, Philippe, et Philippe Durance. « Les mots-clés de la prospective territoriale. » Par DIACT, France, La Documentation française, 2009, p. 45. www.institut-destree.eu/wa_files/philippe-destatte_philippe-durance_mots-cles_prospective_documentation-francaise_2008.pdf

⁷⁰ Analyse en vue du diagnostic, entretiens, veille, littérature, etc.

consommériste des biens symboliques déclassés par les dominants qui produisent les standards de légitimité⁷¹.

- Les acteurs concernés par cette étude sont dans une situation paradoxale sur le plan organisationnel puisqu'ils réclament de la reconnaissance mais fuient les dispositifs de formalisation, avec des conséquences sur les statuts professionnels.
- Certains économistes du paradigme post capitaliste considèrent que le travail artistique relève du bien commun et ne doit pas rentrer dans une logique de rémunération/financière⁷²,
- Le management dans le secteur de l'art est reconnu comme étant particulièrement difficile à mettre en place et à mener⁷³,
- La capacité d'hyper résilience des acteurs de terrain en fait une source d'instabilité.
- Le développement international de l'industrie culturelle et créative influence fortement, mais de manière floue⁷⁴ la production et les parcours artistiques,
- En lien avec le point précédent, l'émergence des paradigmes d'économie alternative représente des nouvelles possibilités mais n'en est qu'au début de son développement.

Cette liste devra être étoffée au fur et à mesure de l'avancement dans les étapes de l'étude.

10. Référentiel prospectif

Pour mener à bien notre mission d'analyse, nous devons veiller à restituer l'ensemble des réflexions issues des ateliers prospectifs de manière ordonnée, partiellement ou entièrement schématisée, déconstruite, hiérarchisée, planifiée, etc., afin de pouvoir remettre en discussion les résultats. L'objectif ici est de faire contraster les points de divergences et tensions, pour aller le plus loin possible dans l'identification des clés dont nous avons besoin pour envisager l'impact sur les décisions, puis l'action.

⁷¹Pasquier, Dominique. « La « culture populaire » à l'épreuve des débats sociologiques ». Hermès, La Revue, vol. 42, no. 2, 2005, p. 60-69.

⁷² Aigrain, P. Culture et partage : les conditions d'existence des communs culturels. Séminaire ISCC, les communs de la nature et de la connaissance. 2012. Repéré à <http://paigrain.debatpublic.net/?p=6219>

⁷³ Throsby, David. "Economics and Culture", Cambridge University Press, 2001. p. 96.

⁷⁴ E. Caves, Richard. "Creatives industries : contracts between art and commerce", Harvard University Press, 2000. P. 147-164.

Pour cette partie normative plus théorique, nous avons choisi de nous référer aux outils et définitions qui nous ont été donnés en cours par le Pr Philippe Durance. Nous tenons à préciser que bien que nous ayons choisis de travailler à partir d'un cadre porté sur la stratégie, nous allons parler d'organisation comme il le suggère dans son ouvrage puisque les schémas de fonctionnement sectoriel répondent aussi à des logiques organisationnelles, en plus de la dimension compétences et métiers liée à notre thématique.

Avant de détailler la méthode que nous avons choisie pour solutionner ces questions, rappelons ici les objectifs théoriques auxquels nous devons répondre. Ce travail doit nous permettre :

- De dégager des scénarios qui soient capables de donner une vision réaliste de ce qui peut advenir, dans une démarche d'anticipation ;
- De se préparer aux choses improbables, d'ouvrir le champ des possibles, de questionner les évidences et les idées reçues pour construire des grilles de lecture du futur en rupture avec les cadres d'analyse existants en vue d'une aide à la décision ;
- De mettre en évidence : les enjeux clés, risques, menaces et opportunités, tendances lourdes, inerties, signaux faibles, cygnes noirs, phénomènes en émergence, innovations, logiques d'acteurs, bifurcations, variables et facteurs critiques ;
- D'identifier les ressources et contraintes ;
- De dépasser nos craintes sur le futur et donc le penser comme un espace ouvert à l'action et un espace de liberté ;
- De permettre l'émergence d'une nouvelle culture du temps politique capable d'anticiper les conséquences de la décision ou la non-décision politique ;
- D'identifier les chemins à suivre pour atteindre un objectif ou une vision dans l'avenir ;
- De définir une stratégie de transition orientée vers le long terme, d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables.

Pour se faire, des conditions théoriques d'expérimentation, telles que nous les avons vues au cours, nécessitent l'application d'une méthode rigoureuse qui se présente comme suit :

Nous commençons par structurer la réflexion collective dans l'ordre suivant :

- Analyse systémique des problèmes posés et délimitation du système étudié ;
- Réalisation d'un diagnostic ;
- Identification des forces et faiblesses avec une dynamique rétrospective (base prospective) ;
- Identification des enjeux et des variables clés avec élaboration de fiche variable ;
- Mise en évidence des tendances lourdes, idées reçues, menaces et opportunités, risques des ruptures et points de bifurcation, facteurs de changement et facteurs critiques ;
- Elaboration des scénarios d'anticipation ;
- Dégagement des scénarios souhaitables à partir des scénarios d'anticipation ;
- Identification des zones d'incertitudes persistantes et les points de bifurcation possibles ;
- Mise en évidence des projets cohérents mettant en compromis les identités sectorielles et organisationnelles avec les scénarios les plus souhaitables.

Nous abordons la préparation de la décision comme suit :

- Évaluation des options stratégiques identifiées à la fin de la réflexion collective, pour s'engager dans l'action ;
- Élaboration des choix d'actions stratégiques à partir de la hiérarchisation des objectifs.

Nous envisageons le temps de l'action comme suit :

- Mise en place du plan d'action de transition, du système de coordination, de suivi et de veille stratégique ;
- Mise en place d'un plan de communication tout au long du processus envers la communauté de sens.

Plusieurs outils peuvent aussi soutenir l'élaboration de ces étapes, comme l'analyse structurelle pour identifier les enjeux du futurs, l'analyse des rapports de forces et des

stratégies d'acteurs pour comprendre les jeux d'influences, l'analyse morphologique pour explorer le champ des possibles et élaborer les scénarios souhaitables⁷⁵.

Pour y arriver, nous avons pensé un design de recherche qui soit donc suffisamment rigoureux que pour maintenir le cap des objectifs théoriques nécessaires à la construction des scénarios, à la fois très stimulant et ludique⁷⁶ pour aider les participants à se libérer des limites et obstacles réels ou imaginaires.

Nous pouvons à présent présenter les éléments de méthode prospective que nous avons choisis de mobiliser pour l'exercice de cette analyse. Il en existe une multitude d'autres dont certaines que nous avons choisies d'emprunter à des structures qui les pratiquent avec les mêmes objectifs que nous, mais pour d'autres territoires⁷⁷.

- **Le système** : La systémique joue un rôle essentiel dans la prospective en permettant une approche globale et interconnectée de l'analyse des futurs possibles. Elle permet de comprendre des interactions complexes pour évaluer comment un changement dans un domaine peut avoir des répercussions sur l'ensemble du système⁷⁸.
- **Les enjeux clés** : la hiérarchisation des facteurs de changement en fonction de leur importance et la détermination du degré de maîtrise sur les facteurs par l'organisation permet d'identifier les enjeux clés à examiner du point de vue des acteurs. Il conviendra ensuite de les analyser comme facteurs de changement à prendre en compte. A côté, la hiérarchisation permet aussi d'identifier les Cygnes noirs, à l'impact plus faible, les facteurs anecdotiques, à la vraisemblance plus faible, et enfin les facteurs mineurs, dont l'impact et la vraisemblance sont plus faibles⁷⁹.

⁷⁵ Calay, Vincent, et al. « Faut-il Toujours Réaliser Des Scénarios En Prospective? - Iweps. » *Iweps*, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/faut-il-toujours-realiser-des-scenarios-en-prospective.

⁷⁶ Bootz, Jean-Philippe. « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique ». *Management & Avenir*, vol. 53, no. 3, 2012, p. 40. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-34.htm.

⁷⁷ Hypercube et Territoire zéro chômeurs.

⁷⁸ Calay, Vincent, et al. « Qu'est-ce qu'un système ? - Iweps. » *Iweps*, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-quun-systeme/.

⁷⁹ Pacini, Vincent. *Les 3 clés et les 5 principes de l'ingénierie prospective*. support de cours au Certificat en Analyse Prospective, UCL-ULg-Cnam-Iweps, Louvain-la-Neuve, 2 octobre 2020.

- **Les idées reçues** : admises sans qu'il soit nécessaire de l'argumenter, elles ont le pouvoir de façonner les attitudes et les comportements. Les aborder permet de prendre conscience de la capacité des croyances à impacter les attitudes et stratégies des acteurs. Elles peuvent provenir de l'organisation et ses membres sur eux-mêmes, de l'organisation et de ses membres sur leur environnement, et de l'environnement sur l'organisation et ses membres.

- **Les menaces et opportunités**⁸⁰ : Les menaces font référence aux facteurs ou événements susceptibles de mettre en péril le développement harmonieux et souhaitable de la société. Ces éléments peuvent provenir de différentes sources telles que les évolutions technologiques, les changements économiques, les crises sociales, les problèmes environnementaux, les tensions géopolitiques, etc. Elles peuvent être perçues comme des obstacles ou des défis si elles ne sont pas gérées de manière appropriée. Les opportunités font référence aux situations, tendances ou développements susceptibles de favoriser le progrès, le bien-être et le développement positif de la société. Ces éléments peuvent également être issus de différents domaines tels que les avancées technologiques, les innovations sociales, les changements économiques bénéfiques, les initiatives environnementales, etc. Les opportunités sont considérées comme des voies possibles pour façonner un avenir souhaitable ou pour surmonter certaines des menaces identifiées ⁸¹.

- **Les facteurs de changement ou variables** : collectés lors d'ateliers prospectifs, d'entretiens rétro-prospectifs ou encore lors d'études, les facteurs de changement couvrent le spectre le plus large possible du sujet et sont pour chacun analysés en profondeur afin d'en étayer les hypothèses d'évolution dont il faudra tenir compte pour envisager l'avenir du sujet. Il faut donc définir le facteur de changement, réaliser

⁸⁰Lors de nos premiers exercices d'expérimentations sur les menaces et opportunités, nous avons constaté qu'il était beaucoup plus simple d'identifier les menaces que les opportunités. Nous devons chercher si l'origine de ce problème vient de la formes des exercices ou de biais cognitifs.

⁸¹ Schwartz, Peter. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Semantic Scholar, 1996, p. 89.

une rétrospective et un état des lieux le concernant, et élaborer un jeu d'hypothèse d'évolution.

- **Les facteurs critiques** : il s'agit des facteurs de changements importants sur lesquels le degré de maîtrise actuelle par l'organisation reste faible. Ils nécessitent une réflexion particulière sur comment augmenter le degré de maîtrise si les acteurs veulent pouvoir influencer en présence de ces facteurs critiques.
- **La zone d'incertitude** : généré entre autres par le faible degré de maîtrise sur une variable, elle peut s'exprimer sur différents niveaux et être plus ou moins large, en fonction du statut incertain d'un phénomène. Les caractéristiques intrinsèques d'un phénomène et de son impact, les controverses entre représentations et analyses, ou encore la méconnaissance du phénomène, sont autant de causes possibles de l'incertitude.
- **Le système prospectif** : il se construit à partir des facteurs de changement. Sous forme de schéma ou cartographie, il permet de visualiser les liens et influences entre les variables.
- **Les scénarios** : ils se construisent à partir d'une combinaison des hypothèses d'évolutions identifiées pour chaque variable, par domaine, et classées en fonction des probabilités de réalisation, du plus probable au moins probable. Il s'agira pour nous d'anticiper les changements et de réfléchir à des stratégies d'action qui puissent faire advenir un futur souhaitable pour les acteurs.

11. Outils de prospective

Dans un premier temps, nous allons décrire les outils catégorisés en deux phases de prospective, la phase exploratoire et la phase normative. Ensuite nous essayerons d'articuler ces outils avec la présentation antérieure et par étape d'avancement de l'étude, grâce à un

tableau. Nous précisons que nous faisons une restitution de l'état actuel réel des réflexions sur la démarche et qu'elle continuera de se construire au fur et à mesure de l'étude.

Pour ce qui est des outils de la phase de prospective exploratoire :

- *Entretien et questionnaire rétro-prospectif :*

Les questionnaires rétro-prospectifs ont été utilisés lors d'entretiens oraux enregistrés et nous ont permis de commencer à comprendre les pratiques actuelles, mais aussi de déjà identifier certains concepts théoriques comme les idées reçues, les facteurs de changement, les enjeux clés pour l'avenir, les menaces et les opportunités. Ils nous ont aussi déjà permis de lister quelques détails sur la problématique citée à la fin du point précédent. Il s'agit entre autres de :

- L'amélioration des statuts de travail dans le secteur ;
- La valorisation des compétences spécifiques ;
- La lutte contre la fuite des compétences après quelques années de pratique (les personnes quittent le secteur pour rechercher plus de stabilité économique et partent avec leurs expériences cumulées sur des années de pratique) ;
- La création d'outils et d'espaces communs à la pratique des métiers de l'art et la culture ;
- La contribution à une économie culturelle et créative locale et en circuit court en proposant des conditions facilitantes pour des emplois non délocalisables ;
- La mobilisation des ressources locales et une production adaptée aux réalités et publics bruxellois, etc.

Encadré 4 :

Questionnaire oral d'étude prospective :

L'évolution du secteur culturel et artistique informel bruxellois à l'horizon 2040.

- Comment définissez-vous « les pratiques artistiques informelles » aujourd'hui en 2023, en région bruxelloise ?

- Existe-t-il des idées reçues, fondées ou non, sur les pratiques artistiques en région bruxelloise ? Pouvez-vous les énumérer ?
- Quelles ont été les évolutions les plus importantes en matière de pratiques artistiques informelles ces 20 dernières années, à Bruxelles (institutionnelles, organisationnelles, économiques, sociales, technologiques,). Qu'est-ce qui n'a pas changé ?
- Parmi les changements dont vous avez parlé, lesquels ont été anticipés et quels changements n'ont pas été prévisibles selon vous ?
- Quel rôle jouez-vous dans le secteur artistique institutionnalisé ou informel à Bruxelles ? Que défendez-vous comme perspectives pour l'évolution du secteur ? Avec quels autres acteurs travaillez-vous ? Votre travail concerne quel territoire ? La région bruxelloise a-t-elle des spécificités ?
- Pour vous, quelle sera la situation en 2040 dans le territoire de la région bruxelloise ? Pour chacun des changements, précisez la nature des changements.
- Ce que vous décrivez de la situation potentielle en 2040 représente-t-il un idéal ? Si oui, quels sont les enjeux à surmonter pour y arriver ? Si non, quelle serait la situation idéale pour vous en 2040 et quels sont les enjeux les plus importants pour y arriver ?
- De quoi dépendra l'évolution du secteur des arts d'aujourd'hui à 2040 en région bruxelloise ? Quelles sont les menaces et les opportunités qui pourraient se présenter ? Pouvez-vous les énumérer ?
- Quels secteurs ou compétences sont concernés par ces enjeux ? Comment percevez-vous votre action dans chacun de ces secteurs ? Quels sont les secteurs et compétences qui pourraient être concernées en 2040 ?
- Quel rôle pourriez-vous jouer en tant qu'acteur pour y arriver durant les 20 prochaines années ? Quels moyens vous donneriez-vous pour y arriver ? Quelle place a l'avis des consommateurs dans votre travail actuel ainsi que dans vos scénarios d'évolution vers 2040 ? Avec quels autres acteurs pourriez-vous travailler ? Quels acteurs représentent un obstacle et pourquoi ?

- Dans votre action ainsi que celles de l'ensemble des acteurs, qu'est-ce qui devrait être supprimé ou amélioré ? Que faudrait-il inventer pour arriver à votre idéal d'horizon 2040 ?
- Avez-vous quelques choses à rajouter sur l'évolution du secteur à l'horizon 2040 en Région de Bruxelles-Capitale ?

Merci pour votre participation.

- *Scénario exploratoire :*

L'identification des acteurs et le travail rétrospectif cité plus haut nous permettent de dégager un scénario tendanciel exploratoire à partir d'une combinaison d'hypothèses pour explorer le champ des possibles.

Nous retenons l'approche de Jouvenel⁸² qui exige l'intégration de trois éléments au scénario prospectif exploratoire :

1. Une base qui consiste en la représentation réaliste et cohérente du système actuel analysé. Le questionnaire oral rétro prospectif ainsi que le diagnostic constituent cette base dans notre travail ;
2. Les cheminements, en faisant interagir les variables par domaine et ensuite entre les domaines dans un système global. Ainsi, l'arborescence des futurs possibles, évolutions potentielles du présent, est construite par déduction et en précisant à chaque fois les endroits et conditions de bifurcation ;
3. Les images finales, qui sont les résultats obtenus à des étapes d'avancement sur les chemins précédemment identifiés, et particulièrement à l'horizon de l'étude. Ces images finales doivent être minutieusement décrites afin d'en saisir l'ordre de grandeur, le moment d'émergence, etc.

⁸² Calay, Vincent, et al. « Qu'est-ce qu'un scénario en prospective ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-quun-scenario-en-prospective.

Lugan (Lugan, 2006 : 74) dit que le scénario peut être considéré comme « le déroulement hypothétique d'un certain nombre de processus consécutifs à des données de départ ou plus précisément la description de l'état présent d'un système, d'un état futur possible de ce système et de l'ensemble des processus permettant de passer de cette situation présente à cette situation future »⁸³. La dimension créative et imaginative intervient particulièrement pour alimenter cette partie du travail.

Il faut néanmoins faire attention à ne pas se perdre dans un nombre trop important de cheminements. Dans le cas des méthodes que nous avons choisi d'utiliser, il faut aussi faire attention à ne pas s'attacher au caractère ludique de scénario trop fictionnel. Pour cela, nous mettrons en exergue quelques grandes options, par exemple en s'appuyant sur les probabilités des scénarios, ou en choisissant quelques configurations très dissemblables et contrastées, pour garder un nombre limité de scénarios et en analyser les conséquences.

Pour ce qui est de la phase prospective normative :

Il s'agira de 25 ateliers (voire plus selon les besoins) répartis comme suit :

- *Ateliers prospectifs :*

Une première phase de préparation est prévue pour expliquer la démarche, créer des conditions de discussion sécurisantes, comprendre le vécu et les points d'ancrage de chacun, s'exercer au débat sur des sujets connexes, etc.

Une seconde phase permettra de commencer l'analyse systémique et l'élaboration d'un diagnostic (en lien avec les éléments contenus dans les chapitres précédents). Par exemple, nous pourrions consacrer une journée d'atelier à un workshop sur les dispositifs légaux et fiscaux qui encadrent le travail artistique : cette matière est très demandée par les profils de nos participants et peut faire émerger un diagnostic situationnel des politiques et dispositifs existant dans ce domaine. De plus, consacrer une journée à les former peut à la fois servir à les familiariser avec les éléments de prospective que nous aurons préparés dans les exposés (enjeux, domaines, tendances, facteurs de changement, etc.), et à la fois créer des liens

⁸³ Ibidem

d'écoute et de confiance entre les participants et le dispositif. Nous avons aussi remarqué que ce public éprouve un besoin important de raconter leurs vécus. Cette phase peut aussi permettre la libération de la parole et permettre aux participants de rentrer dans la phase de travail suivante après ce "soin des âmes"⁸⁴.

Ensuite arrive la phase de travail sur les éléments de prospective issus du croisement entre les méthodes prospectives et les méthodes de Worldbuilding⁸⁵. Ces ateliers sont construits de cette manière pour stimuler les imaginaires afin que la production de données, l'élaboration des scénarios d'anticipation et le travail sur le futur souhaitable soit les plus pertinents possible.

La méthode de travail de la deuxième et de la troisième phase nécessite qu'une partie de l'équipe se consacre à l'animation et qu'une autre fasse la récolte et la retranscription des données afin de pouvoir les réutiliser efficacement dans les phases qui se succèdent. Techniquement, les ateliers auront lieu les samedis. Il faudra que les données récoltées le samedi 1 soient retranscrites et prêtes à être réintégrées dans le travail du samedi 2, et ainsi de suite.

Des phases intermédiaires de restitutions permettront de remettre en discussion des données pour pousser les analyses et les développements des points de vue le plus loin possible.

- *Scenario normatif*

Les scénarios prospectifs normatifs nous sont utiles dans une perspective stratégique. En effet, notre ambition est de parvenir à définir un futur souhaitable (Julien et al., 1975) en collaboration avec les acteurs participant aux ateliers. Nous procédons en remontant dans le temps, élaborant ainsi un programme en partant de l'avenir souhaité pour identifier les actions à entreprendre (backcasting).

⁸⁴ Le groupe des concepteurs a eu besoin de cette phase et l'appellation de phase de soin des âmes en a émergé.

⁸⁵ cfr point e. de ce chapitre.

Dans notre approche, nous combinons les approches exploratoire et normative du scénario : l'élaboration des scénarios exploratoires nous permettra d'identifier les événements possibles, sur base desquels nous élaborerons un plan de transition pour concrétiser le futur souhaitable.

- Choix d'ateliers prospectifs, mais...

Nous avons choisi d'organiser des ateliers prospectifs en concevant un design de recherche adapté aux participants, à partir de la base théorique d'objectif à atteindre développée ci-dessus. Nous avons fait le choix de commencer par une phase de stimulation des imaginaires après que nous avons eu réalisé à quel point l'invitation à mobiliser l'imaginaire comme demandé en cours était difficile à appliquer, que nous nous soyons posé la question de comment faire pour y arriver, et que nous ayons réalisé que l'imaginaire devait faire l'objet d'un travail à part entière si nous ambitionnons d'aller sur des approches innovantes.

Ces outils ont été développés avec la création du Worldbuilding et de la science-fiction au début du 19ème siècle et ont la particularité de ne pas tenir compte des barrières du réel pour créer des mondes imaginaires les plus déjantés et aboutis possible. Au-delà des récits reclus à la fonction de divertissement, le design fiction a été conceptualisé par Bruce Sterling (lui-même auteur de science-fiction) dans les années 2000 pour intégrer les secteurs scientifiques et technologiques comme support de travail pour la recherche et développement aux Etas Unis car ils génèrent une forme de croyance collective ainsi qu'une synthèse des fantasmes les plus débridés sur l'avenir des technosciences, constituant ainsi le terreau fertile de l'innovation⁸⁶. Le science-fiction prototyping est apparu à la même époque sous l'impulsion de la futurologie d'entreprise de Brian D. Johnson⁸⁷ et constitue aussi un exemple de méthodes visant à stimuler l'imaginaire et la créativité à différents niveaux du processus d'innovation. Selon Thomas Michaud, chercheur spécialisé dans l'étude de l'imaginaire et de son impact sur les politiques de recherche et développement, et sur certains

⁸⁶ Michaud, Thomas. « La science-fiction : une approche stratégique pour les organisations innovantes ». *Marché et organisations*, vol. 39, no. 3, 2020, p. 39-58. www.doi.org/10.3917/maorg.039.0039

⁸⁷ Johnson, Brian David. « Science fiction prototypes or : how I learned to stop worrying about the future and love science fiction ». *Intelligent Environments*, janvier 2009, p. 3-8. www.doi.org/10.3233/978-1-60750-034-6-3

mouvements sociaux ⁸⁸, l'impact de ces représentations sur les acteurs est un enjeu à prendre en compte dans un contexte où la science-fiction devient un imaginaire important du capitalisme global.

Makan Fofana, notre partenaire, est spécialisé dans ces méthodes et a fait un master en prospective au Cnam. Nous avons participé à un certain nombre de ses ateliers, dont un mené à Bruxelles avec des artistes qui font partie de notre public cible. À partir des méthodes que nous y avons expérimenté nous avons créé ensemble un programme de 4 journées de travail autour du développement de l'imaginaire dans un but prospectif. L'objectif de ces 4 journées est que les concepteurs fassent l'expérience de ces nouveaux outils pour évaluer leur capacité à stimuler l'imaginaire. Ensuite le groupe des concepteurs créera des animations mêlant outils de Worldbuilding et outils de prospective, afin qu'ils soient mobilisables pour les ateliers prospectifs qui seront tenus avec les acteurs de niveaux 1,2 et 3.

Cet aspect est fondamental pour nous car il croise le travail pour l'inclusion et la mobilisation des acteurs, la pédagogie, le développement du potentiel d'innovation, et la rigueur méthodologique exigée par la prospective.

Une seconde résidence de 4 jours est prévue afin que les concepteurs engagent le travail prospectif, cette fois ci sur notre objet d'étude réel, en gardant comme objectifs de :

- Mutualiser les connaissances ;
- Identifier et hiérarchiser les défis et enjeux du futur et commencer à prospecter des pistes d'actions face aux défis ;
- Peaufiner l'appropriation des principaux outils de prospectives qui avait été commencé avec le Worldbuilding ;
- Affiner le design de recherche et créer les animations pour l'appliquer en atelier prospectif pour le grand groupe des 25 acteurs. Il faudra construire un programme par journée de travail, veiller à respecter le temps imparti pour chaque journée, faire travailler plusieurs sous-groupes en parallèle, alterner les temps de travail individuel

⁸⁸ Extrait de :

Michaud, Thomas. « Qui suis-je ? » *Thomas Michaud : Science-fiction, Innovation et Prospective*, 2 mai 2019, thomas-michaud.com/qui-suis-je/

et collectif, nommer les veilleurs techniques pour les plateformes de travail virtuel, nommer les rapporteurs qui restituerons les travaux en séances plénières.

- Rédiger un guide méthodologique à destination des acteurs participants aux ateliers.

12. Tableau récapitulatif étape-objectif

Synthétiquement, l'agencement chronologique des étapes de l'étude avec les objectifs et se présentera comme suit :

-- Phase d'exploration et de coconstruction du dispositif prospectif avec les acteurs du consortium (12 mois)

-- Phase de prospective avec les acteurs de niveau 2 et 3 (22 mois)

-- Phase de transition et publication (12 mois)

Etape chronologie	Objectif	Technique et méthode spécifique
<i>Mois 0</i>	- Mise en commun du mode de fonctionnement des membres du consortium. - Partage des objectifs et élaboration de la charte de travail.	- Charte validée par le bailleur de fonds
<i>Mois 0-4</i>	- Initiation à la prospective théorique -début des interviews rétro prospectif.	- Workshop - Questionnaire rétro prospectif
<i>Mois 4</i>	- Stimulation des imaginaires et levée des obstacles - Insertion des éléments théoriques de prospective dans les univers imaginaires créés avec le worldbuilding.	- Résidence de 4 jours dans un environnement propice à la création (résidence d'artiste) - Worlbuilding - Outils numériques (cf. tableau suivant)
<i>Mois 5</i>	- Evaluation et rapport 1	- Workshop évaluation : liste de 19 questions auxquelles répondre en vue de la construction des ateliers prospectifs - Rencontre avec le comité d'accompagnement - Rapport document
<i>Mois 5-10</i>	- Réalisation d'une enquête empirique	- Focus groupe auto ethnographique - Carte systémique Miro

	- A partir des différents matériaux récoltés, début de l'analyse systémique et diagnostic en vue de l'élaboration du système prospectif - Identification des domaines et enjeux à partir des analyses systémiques.	- Fiche variable Miro
<i>Mois 11</i>	- Résidence 2 : test des exercices prospectifs sur le consortium (nous). - Appel à participation des acteurs de niveau 2	- Résidence de 4 jours - Worldbuilding - Outils numériques (cf. tableau suivant)
<i>Mois 12</i>	- Evaluation de la résidence 2 et mise en place des ateliers -Réalisation du carnet méthodologique	- Workshop évaluation
<i>Mois 13-17</i>	- 10 premiers ateliers avec les acteurs de niveau 2 : présentation du carnet méthodologique, présentation et cartographie bruxelloise des acteurs, diagnostic, identification des enjeux, tensions et idées reçues.	- Tour de BXL " à la recherche des germes du turfu " - Workchop (avec intervenants) - Atelier pré prospectif - Miro - Cartographie - atelier scénario exploration 1/2
<i>Mois 18</i>	- Première restitution et calibration	- Workshop évaluation
<i>Mois 19-21</i>	- 10 ateliers prospectifs : domaines, facteurs d'influences par domaines, variables, menaces et opportunités,	- Outils numériques (cf. tableau suivant) - Fiche variable - exercice de veille - atelier scénario exploratoire 2/2
<i>Mois 22-23</i>	- Suite de la construction du système prospectif, de l'analyse systémique, et du diagnostic, - Restitution et calibration	- Rapport document - Réunion institutionnelle en vue d'intégrer les acteurs de niveau 3 dans le processus
<i>Mois 25-30</i>	- 5 ateliers prospectif avec les acteurs de niveau 1, 2 et 3	- Atelier scénario normatif
<i>Mois 31-34</i>	Analyse et comparaison	A construire
<i>Mois 35</i>	Restitution et calibration	A construire
<i>Mois 35-37</i>	Préparation du plan de transition	A construire
<i>Mois 38-41</i>	Appropriation du plan de transition par les acteurs	- Prothèse organisationnelle

Mois 42-48	Publication et diffusion	A construire
------------	--------------------------	--------------

Pour ce qui est des outils numériques, nous les reprenons dans le tableau ci-dessous, et leur utilité a été synthétisée par notre collaborateur Hugo Pilate sur le site Medium⁸⁹

Outil lien	Utilité
Tools, Frameworks & Resources The Definitive Guide to Thriving on Disruption — Thriving on Disruption	Construction des mondes et disruption
https://miro.com/app/board/uXjVPDZXV4=	Définition de l'objet d'autorisation
The Changemaker's Quiz (studiofuturall.com)	Identification des acteurs de changements
Medium – Where good ideas find you.	Médiums de travail sur le futur
Ted Hunt (ted-hunt.com)	Support à l'organisation de workshop sur le futur
THE WHAT.A.MESS ARCHIVES (notion.site)	Narration des urbanités
https://hugopilate.medium.com/the-agora-jam-co-creating-the-agoraverse-b9b8ff359201	Exemple de pratique de création des agoravers
https://www.pinterest.fr	Galerie d'image et concept futuriste
Gather Virtual HQ for Remote Teams	Création de ville virtuelle
blender.org - Home of the Blender project - Free and Open 3D Creation Software	Détournement d'espace réel à virtuel

13. Récolte des données et reporting

Une fois la production de données faites à partir des questionnaires rétro prospectifs et des ateliers sur les espaces Miro, les rapporteurs pourront les transférer dans un format de

⁸⁹ <https://medium.com/p/e2b3aeece83/edit>

rapport classique lisible par les commanditaires, acteurs ayant participé au processus ou non, décideurs, etc.

Le reporting sera structuré comme suit :

- *Définitions et états des lieux*
- *Spécificité du territoire Bruxellois*
- *Spécificité du secteur artistique et culturel Bruxellois*
- *Les idées reçues sur les habitudes*

- Masques de saisies 1

N°	Idées reçues
1	
2	
...	

Idées reçues n°	
Cette idée reçue est-elle fondée ou non ?	
- Arguments pour :	Arguments contre
-	-
Synthèse et leçon à tirer pour la puissance publique :	
Action à mettre en œuvre par la puissance publique :	

- Menaces et opportunités :

N°	Menaces	Opportunités
1		
2		
...		

- *Les facteurs de changements :*

- Masque de saisies 2 : Facteurs de changements

N°	Facteurs de changement
1	
2	
...	

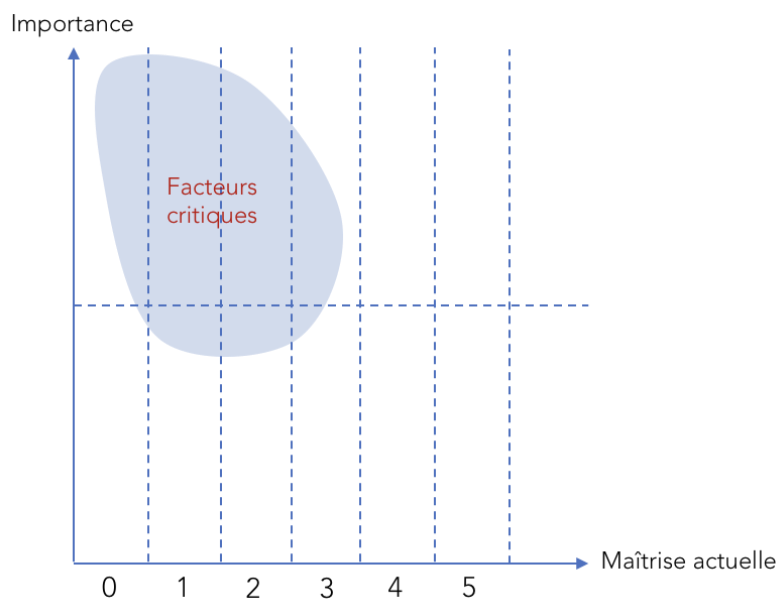
▪ *Enjeux clés pour l'avenir et craintes :*

- Masque de saisies 3 : Enjeux clés pour l'avenir et craintes.

N°	Enjeux clés pour l'avenir
1	
2	
...	

N°	Craintes
1	
2	
...	

Le classement des facteurs de changements et l'évaluation de leurs impacts les uns sur les autres, ainsi que l'évaluation du degré de maîtrise de l'organisation sur les enjeux clés et craintes, en fonction de leur importance, nous permet de dégager les facteurs critiques.



- *Identification des variables clés et création de fiche variable pour chacune d'elles* : après avoir définis les dépendances des variables les unes aux autres et dégagé les variables clés d'entre elles, nous devons créer une fiche variable pour chacune d'elles. Une fiche variable reprend les éléments permettant de comprendre l'évolution passée, présente et future d'une variable (ou d'un facteur). Elle développe les dynamiques de changements (tendances, ruptures...) passées, présentes et futures, ainsi que les hypothèses d'évolution de la variable à l'horizon temporel de l'étude. C'est la base principale d'information d'une démarche de prospective.

Encadré 5 :

Pour cette étude, nous reprenons le modèle de fiche variable de Lamblin Véronique⁹⁰ car il est construit dans un format d'éducation permanente accessible à des participants de profils différents (ce qui n'était pas le cas du modèle proposé par Durance en cours, destiné selon nous à des analystes experts).

Elle se compose des 6 parties fondamentales suivantes :

- Définition ;
- Indicateurs pertinents ;
- Rétrospective ;
- Dynamiques de changement ;
- Hypothèses prospectives proposées ;
- Références bibliographiques utilisées et liste des experts ou acteurs rencontrés ;

L'ensemble des éléments qui composeront les 6 parties doivent nous permettre de répondre aux 3 questions suivantes :

- "Quelle a été l'évolution passée de la variable ?"
- "Quelles sont les dynamiques actuelles à l'œuvre, notamment l'évolution tendancielle (extrapolation raisonnée) ?"

⁹⁰ Lamblin, Véronique. « L'outil « fiche variable ». » www.futuribles.com, Paris, France, Futuribles International, juin 2017, www.futuribles.com/fr/groupe/prospective-and-strategic-foresight-toolbox/document/loutil-fiche-variable

- “Quelles sont les inflexions et ruptures éventuelles qui pourraient venir modifier les dynamiques en cours ?”

- *Zones d'incertitudes* : relevé des réponses sur ce que les participants considéraient comme étant des incertitudes pouvant influencer le cours de l'évolution souhaitée.
- *Système prospectif* : à partir d'éléments identifiés comme étant des domaines d'action possibles, nous mettons en lien par schématisation, dans l'objectif de visualiser le jeu d'impact possible entre eux. Ceci devrait ensuite nous permettre de faire entrer dans le jeu l'impact des variables clés dans chacun des domaines, pour rentrer dans le processus de construction des scénarios.
- *Scénarios vers l'horizon 2040* : pour cette partie qui est le point d'orgue de notre analyse, nous demandons aux participants de nous indiquer de quoi serait fait leur scénario idéal/souhaitable de l'horizon 2040. Pour rappel, une hypothèse n'est pas seulement la description d'une situation à un temps T. C'est aussi la description du chemin nécessaire pour arriver à cette situation⁹¹. C'est pourquoi nous aurons besoin de les catégoriser pour identifier l'hypothèse tendancielle qui correspond aux tendances lourdes, et qui sera donc la première et la plus « logique » à imaginer. Ensuite, viennent s'emboîter dans le jeu les hypothèses alternatives contrastées, fondée sur un signal plus faible, une incertitude majeure ou une controverse. Elles sont pertinentes, cohérentes, vraisemblables et malléables, et offrent donc un changement significatif sérieux à tenir compte.
- *Des facteurs critiques aux actions* : Après avoir identifié les points de bifurcation entre l'hypothèse tendancielle et l'hypothèse alternative qui intéressent les acteurs, il faut à présent penser à l'influence sur les décisionnaires

⁹¹ Destatte, Philippe, et Philippe Durance. Les mots-clés de la prospective territoriale. Par DIACT, France, La Documentation française, 2009, p. 89. www.institut-destree.eu/wa_files/philippe-destatte_philippe-durance_mots-cles_prospective_documentation-francaise_2008.pdf.

et à l'action pour arriver au scénario idéal choisi par et pour les acteurs du secteur informel. Nous demandons aux participants de nous exposer les actions qu'ils pensent intéressantes à mener pour arriver à une situation idéale.

Facteurs critiques	Enjeux clés pour l'avenir des habitudes alimentaires en région bruxelloise	Actions...		
		... existantes à maintenir ou à renforcer	... existantes à supprimer	... nouvelles à développer

Pour rappel, les conditions d'expérimentation optimales doivent nous permettre de dégager un scénario construit sur base de la réflexion collective et de l'analyse croisant les données et choix de l'ensemble des participants, pour ensuite envisager le champ d'action à maintenir ou renforcer, à supprimer, ou à développer, pour mettre en place un plan de transition suivant une approche en backcasting qui sera portée consensuellement par les acteurs.

Pour rappel, les conditions d'expérimentation optimales doivent nous permettre de dégager un scénario construit sur base de la réflexion collective et de l'analyse croisant les données et choix de l'ensemble des participants, pour ensuite envisager le champ d'action à maintenir ou renforcer, à supprimer, ou à développer, pour mettre en place un plan de transition suivant une approche en backcasting qui sera porté consensuellement par les acteurs.

Cela se traduit par une restitution la plus fidèle possible des données et analyses, et une restitution régulière qui permet de remettre en discussion les résultats. Cela signifie que les rapporteurs ne peuvent en aucun cas être les seuls analystes, ou encore ceux qui en font la plus grande partie. Le résultat analytique doit être la résultante de l'ensemble des analyses faites tout au long de la démarche, à partir de la phase de stimulation des imaginaires, et jusqu'à obtention du scénario idéal et du plan d'action. Ce qui nous ramène à l'importance de retranscrire les données très régulièrement.

14. Examen critique des conditions de faisabilité

Le secteur informel est par définition non structuré. C'est pourquoi nous avons choisi d'approcher ce secteur par un événement bruxellois connu dans les milieux populaires, et qui aspire à le représenter : le festival System_D. Pour rappel : ce festival, qui sera en décembre 2023 à sa 6e édition, regroupe aujourd'hui un réseau important d'acteurs informels puisque les seules conditions de candidature sont d'être bruxellois, et de n'avoir jamais fait d'école d'art/cinéma. Parmi les candidats, nous retrouvons un nombre important d'artistes non reconnus comme tels, d'associations qui utilisent les arts audiovisuels pour faire du travail avec les jeunes (entre autres), et qui ne sont pas reconnus comme opérateurs artistiques. Ce qui participe à leur catégorisation dans le secteur informel.

Dans notre pratique professionnelle, nous avons travaillé pour certaines de ces structures comme soutien au développement, c'est-à-dire pour développer des stratégies de financement. Nous sommes donc retournés vers ces structures afin de leur expliquer notre démarche, et pour leur demander de nous aider à constituer une liste d'acteurs de ce réseau. Cette manière de travailler s'est avérée payante puisqu'elle nous a permis de recenser 140 acteurs de terrain.

Cette liste représente une force, mais elle nous révèle également une limite cognitive qui peut devenir un point aveugle : ce secteur est organisé en niches, et plus précisément par communauté d'origine ethnique, sous-croisé par groupe d'intérêt (lutte contre les discriminations dans l'emploi et l'enseignement, lutte contre les violences policières, féminisme, etc.). La communauté la plus représentée au festival System_D est celle issue de l'immigration maghrébine. Nous devons donc veiller à être représentatif dans la sélection des candidatures pour participer aux ateliers tout en gardant en tête que nous devons intégrer une diversité d'acteurs la plus large possible.

Un autre élément d'examen critique à relever est que nous avons entrepris des discussions au sujet de la thématique de ce travail avec des opérateurs institutionnalisés, mais que nous choisissons à ce stade-ci de ne pas les intégrer dans les ateliers prospectifs, pour les raisons stratégiques suivantes :

- Les acteurs du secteur informel concernés par notre question de recherche nourrissent une phobie du monde institutionnel : ils se mettent en retrait lorsque des représentants des institutions sont présents :

- Dans la résilience économique⁹² telle que pratiquée aujourd’hui, certaines pratiques sont illégales. Bien que ce travail n’ait en aucun cas la volonté d’encourager l’illégalité, il nous semble toutefois important de savoir la logique qui se cache derrière ces pratiques. Pour ce faire, nous devons mobiliser le concept de « Safe space » qui permet à chacun de s’exprimer en sécurité et dans l’anonymat. Ce qui implique la non-présence du monde institutionnel.
- Il existe une quantité de littérature intéressante qui reprend les points de vue des acteurs institutionnalisés sur le futur des arts et de la culture bruxelloise⁹³. Nous pouvons aisément en mobiliser le contenu pour l’ingérer dans les données qui nous intéressent.

Au sujet de la littérature existante produite par les institutions culturelles bruxelloise, nous comprenons à sa lecture, et suivant ce qui nous a été enseigné en cours, qu’il s’y trouve une utilisation « abusive » du mot “prospective”, et qu’un rapport faisant l’évaluation d’une politique jusqu’à l’instant T, ne peut être une démarche de prospective. Le même constat est observé lorsque l’on tape le mot « prospective » sur Google. Les premiers résultats de la recherche donnent sur les définitions littérales et scientifiques du mot, et arrivent en seconde position des textes à caractère politique (discours, évaluation, etc.) qui utilisent ce terme mais en trahissant des lacunes sur la compréhension de la méthodologie telle que nous l’avons apprise en cours, comme pour l’exemple que nous avons repris ci-dessus. Ceci démontre qu’il y’a un intérêt pour la prospective, et plus particulièrement pour sa capacité à anticiper certains événements (craints ?), à ouvrir le champ des possibles en termes de souhaits et de solutions à apporter aux problèmes d’aujourd’hui et de demain, à éclairer les moyens pour y arriver, etc.

Parallèlement à cela, l’augmentation des initiatives politiques qui invitent à la participation citoyenne interpelle et laisse transparaître un intérêt proactif ou passif pour

⁹² La résilience économique consiste en la capacité de l’économie, ou d’un système économique, à résister à un choc. (Duval et Vogel 2008).

⁹³ Une partie de ces points de vue est reprise dans le rapport de Brussels 2030 Goossens, Jan, et Hadja Lahbib. « Actualité n°12 : Lisez notre premier rapport intermédiaire à destination du gouvernement bruxellois ». *Brussels2030*, juillet 2022, brussels2030.be/fr/actualite-n12-lisez-notre-premier-rapport-intermediaire-a-destination-du-gouvernement-bruxellois

la prospective, puisque l'implication des acteurs de terrain dans le processus augmente les chances de transformation vers un futur souhaitable. Notre expérience nous laisse cependant dubitatifs sur le réel niveau de participation rendu possible par ces dispositifs et notre constat rejoint celui des études urbaines qui évoquent une "tyrannie" de la rhétorique "participative" (Cooke B., Kothari U. 2001). Cette critique repose sur des constats de réussite en demi-teinte pour les quartiers/populations disqualifiés dont on tient absolument à ce qu'ils soient présents dans les dispositifs : faiblesse de la participation mais aussi "forcing" à des fins de légitimation, de gestion et de maintien de la "paix sociale", défaut d'empowerment, voire reconduction des inégalités (avec une tendance à solutionner les problèmes par de l'occupationnel), non-considération véritable des "savoirs urbains" d'en bas (rôle réduit à celui de témoins qui racontent leurs vécus). Nous devons être attentifs à cet aspect et "surveiller" la participation de chacun dans la production de l'intelligence collective. Les conditions de production de motivations en chacun des participants pour générer le changement en dépendent.

Enfin, nous nous devons, pour terminer ce travail, d'aborder les contraintes qui viennent des bailleurs de fonds. Un tel dispositif nécessite des financements qu'il faut aller chercher dans des programmes de financement, souvent avec des limites budgétaires et des consignes d'exécution préexistantes. Ces limites et consignes sont aussi des contraintes avec lesquelles il faut jouer pour cocher le plus de conditions de réalisation possible : un dispositif construit pour une année n'aura pas le même résultat et la même qualité qu'un dispositif de 4 années. Sur un autre aspect, un dispositif qui prévoit des moyens matériels de qualité pour effectuer les ateliers aura plus de chance de générer la mobilisation des acteurs. Et ainsi de suite.

15. Pour conclure ce travail

Dans notre parcours universitaire, la formation en analyse prospective que nous terminons par ce travail est la plus courte que nous ayons effectué, mais de très loin la plus difficile. Après la formation, durant 2 années nous avons dû effectuer un travail important d'aller et retour entre les cours, le terrain et la littérature pour commencer à comprendre et nous sentir

légitime d'entamer une réflexion comme celle-ci, à visé pratique, et dans le but de générer des changements pour un futur souhaitable.

Nous avons aussi été rassuré de lire que l'indiscipline prospective, en plus d'être malléable en fonction des contextes et des publics, est en plein développement. Nous nous sommes en effet permis de nous l'approprier pour tenter de la mettre au service de publics fortement invisibilisés mais qui ont un rôle important à jouer dans le futur de Bruxelles. Ces derniers ont d'ailleurs très favorablement accueilli le dispositif et rapidement compris l'importance de ses composantes stimulantes des imaginaires pour une ville plus égalitaire. Ils repartent avec des nouvelles notions qui permettent d'analyser, d'agir et de prendre des décisions. Nos partenaires de travail se voient aujourd'hui comme "des acteurs de transformation bruxello-futuriste en cours de téléchargement" (en référence à l'afro-futurisme). Reste cependant à voir comment les profils moins artistiques vont vivre les ateliers prospectifs et ce qui en ressortira comme données et conviction quant au pouvoir d'encapacitassions de la prospective.

Nous avons aussi expérimenté le très haut niveau de rigueur exigé par cette méthode et pensé à des moyens pour faciliter le travail tout en maintenant ces exigences. L'hybridation des outils en format numérique et avec des méthodes artistiques est prometteuse mais doit encore être testé durant ces ateliers prospectifs, avec des profils non artistes. Le cadre de recherche réel nous a permis de le faire, avec une année de financement destiné au développement de la méthode. Mais cela ne pourra pas toujours être le cas, et nous nous posons la question de savoir si les outils sont suffisamment développés que pour être utilisés largement, avec des acteurs les plus diversifiés possible comme le demande la méthode. Nous espérons secrètement qu'un dispositif de systématisation des outils de prospectives pratiques voit le jour (comme la FAQ de prospective mise en place sur le site de l'IWEPS).

Pour ce qui est des ambitions de la méthode, nous sommes aujourd'hui convaincus de ses capacités à implémenter et nourrir les transformations dont ont besoin nos sociétés. En effet, même en dehors de l'étude et des dispositifs prospectifs, notre manière de voir et concevoir les choses a définitivement et positivement changé : avoir une vue sur un horizon souhaitable large, pluraliste, collectif est fructifère et réparateur pour celles et ceux qui doivent affronter

quotidiennement les défis sociétaux d'aujourd'hui. Se distancier des contraintes réelles du présent par le biais de l'imagination qui ne connaissent pas de limites nourris le pouvoir de changement. Il faut cependant ne pas fuir et se réfugier dans les imaginaires pour échapper à la réalité : la mise en place de plan de transition et d'action doit clore le processus pour espérer concrétiser le changement. Reste à trouver le bon chemin pour ce faire.

Note supplémentaire : le format très limité en nombres de pages nous a fortement contraint et empêché de développer pour bien comprendre les agencements complexes (mais pertinents et nécessaires selon nous) de notre approches. Nous compenserons la frustration générée par cette contrainte dans la rédaction du rapport réel de cette recherche.

16. Remerciement

Nos premiers remerciements vont au promoteur et professeur Jean-Luc Guyot, qui nous a fait découvrir la prospective : avec nos petites 20 années d'action citoyenne au compteur, nous aurions pu être désillusionné de l'action en faveur d'un avenir meilleur. La découverte de la prospective nous donne un nouveau souffle. Celles et ceux qui conçoivent les dispositifs de formations sont souvent plus déterminants dans les parcours que les contenus des formations. Pour cela, Merci !

Je remercie ensuite les formateurs Philippe Durance, Vincent Paccini et tous les autres qui nous ont apporté chacun leur grain de sel, poivre, piment dans l'apprentissage de cette indisciplinisme bien relevée.

Mes remerciements vont ensuite à mon équipe de recherche qui croit en moi et en laquelle je crois profondément comme acteurs de changement, ainsi que toutes celles et ceux que j'ai croisé et qui ont inspiré mon travail. Ils et elles sont très nombreux à Bruxelles, et j'espère pouvoir les servir.

Enfin, je remercie avec beaucoup d'affection mes copines, les Claudettes, qui ont relu et commenté mon travail avec beaucoup d'humour : « Un jour le monde deviendra une boule à facette ».

1. Bibliographie et annexes

- Aigrain, P. Culture et partage : les conditions d'existence des communs culturels. Séminaire ISCC, les communs de la nature et de la connaissance. 2012. Repéré à <http://paigrain.debatpublic.net/?p=6219>
- Baetens, Jan. « La culture populaire n'existe pas, ou les ambiguïtés des cultural studies », Hermès, La Revue, no. 42, 2005, p. 70-77.
- Bootz, Jean-Philippe. « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique ». Management & Avenir, vol. 53, no. 3, 2012, p. 34-53. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-34.htm.
- Bootz, Jean-Philippe. « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique ». Management & Avenir, vol. 53, no. 3, 2012, p. 40. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-34.htm.
- Brancaccio, Francesco, et al. Le commun comme mode de production. Editions de l'éclat, 2021, p. 24-29.
- Calay, Vincent, et al. « Comment juger de l'intérêt d'un questionnaire prospectif face à une préoccupation donnée ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/comment-juger-de-linteret-dun-questionnement-prospectif-face-a-une-preoccupation-donnee.
- Calay, Vincent, et al. « Faut-il Toujours Réaliser Des Scénarios En Prospective? - Iweps. » Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/faut-il-toujours-realiser-des-scenarios-en-prospective.
- Calay, Vincent, et al. « Qu'est-ce Qu'une Tendance Lourde ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-quune-tendance-lourde.
- Calay, Vincent, et al. « Qu'est-ce qu'un scénario en prospective ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-quun-scenario-en-prospective.
- Calay, Vincent, et al. « Qu'est-ce qu'un système ? - Iweps. » Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-quun-systeme/
- Calay, Vincent, et al. « "Qu'est-ce que la prospective ?" - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-que-la-prospective.
- Calay, Vincent, et al. « Quel est l'horizon temporel à cibler ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quel-est-lhorizon-temporel-a-cibler.
- Calay, Vincent, et al. « Qu'entend-on par « attitude prospective » ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quentend-on-par-attitude-prospective.

- Calay, Vincent, et al. « Quels sont les ingrédients indispensables pour mener à bien une démarche prospective ? - Iweps ». Iweps, 2022, www.iweps.be/faq_prospective/quels-sont-les-ingredients-indispensables-pour-mener-a-bien-une-demarche-prospective.
- Clette-Gakuba, Véronique. « Pour une ethnographie des esthétiques décoloniales. Tension et enrôlement institutionnel des artistes noir.e.s au service de la diversité culturelle. » *Cultural and creative industries in brussels*, réalisé par Innoviris Brussels, VUBPRESS, 2018, p. 107-124.
- Kothari, U., & Cooke, B. *Participatory Development: Power, Knowledge and Social Control*. In *Participation: the New Tyranny?* Ed. Zed Books, 2001. p.219-234.
- Dacheux, Éric. « Stuart Hall, Identités et cultures 2. Politiques des différences. Paris, Éd. Amsterdam, 2019, 400 pages ». *Questions de communication*, vol. 42, no. 2, 2022, p. 548-550.
- Définition du SPF « Réforme statut artistes : entrée en vigueur ». Service Public Fédéral - Sécurité Sociale, 12 mai 2022, socialsecurity.belgium.be/fr/news/reforme-statut-artistes-entree-en-vigueur-12-05-2022.
- Destatte, Philippe, et Philippe Durance. « Les mots-clés de la prospective territoriale. » Par DIACT, France, *La Documentation française*, 2009, p. 45. www.institut-destree.eu/wa_files/philippe-destatte_philippe-durance_mots-clés_prospective_documentation-francaise_2008.pdf
- Destatte, Philippe, et Philippe Durance. *Les mots-clés de la prospective territoriale*. Par DIACT, France, *La Documentation française*, 2009, p. 89. www.institut-destree.eu/wa_files/philippe-destatte_philippe-durance_mots-clés_prospective_documentation-francaise_2008.pdf.
- Duplat, Guy. « Bruxelles, capitale culturelle en 2030? Voici les trois grands chantiers du projet, des manifestations déjà prévues cet été ». *La Libre.be*, 24 Juin 2022, www.lalibre.be/culture/politique/2022/06/24/bruxelles-capitale-culturelle-en-2030-voici-les-trois-grands-chantiers-du-projet-des-manifestations-deja-prevues-cet-ete-QZWKYQJQCZAXRELM5XWFCWGBFA.
- Durance, Philippe. « De Gaston Berger à la Datar : quelques repères épistémologiques sur les fondements de la prospective en France », Chapitre 4. Edité par Guyot et Brunet. *Presse universitaire de Namur, Iweps. Namur*, 2014. p. 30.
- E. Caves, Richard. *"Creatives industries : contracts between art and commerce"*, Harvard University Press, 2000. P. 147-164.
- Elmandjra, Mehdi. « Du Bon Usage De La Prospective - Futuribles ». *Futuribles*, no. 100, juin 1986, www.futuribles.com/du-bon-usage-de-la-prospective.

European Commission. Horizon Europe Work Programme 2023-2024 : 5. Culture, Creativity and Inclusive Society. 6 décembre 2022.

Festival System_D | Accueil | Empowering self made filmmakers since 2012. Festivalsystemd.be.

Fofana, Makan. « Le turfurisme ou L'invention du turfu ». Multitudes, vol. 81, no. 4, 2020, p. 145-151. www.cairn.info/revue-multitudes-2020-4-page-145.htm

Genard, Jean-Louis et al. « Repenser la « créativité » dans une ville cosmopolite et inégale. Rethinking 'creativity' in a cosmopolitan and unequal city ». Cultural and creative Industries in Brussels, réalisé par Innoviris Brussels, VUBPRESS, 2018, p. 7-27.

Godet, Michel et Philippe Durance. La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires, Dunod, 2011, p. 1. doi.org/10.3917/dunod.godet.2011.01

Goossens, Jan, et Hadja Lahbib. « Actualité n°12 : Lisez notre premier rapport intermédiaire à destination du gouvernement bruxellois ». Brussels2030, juillet 2022, brussels2030.be/fr/actualite-n12-lisez-notre-premier-rapport-intermediaire-a-destination-du-gouvernement-bruxellois

Goossens, Jan, et Hadja Lahbib. « Brussels2030 Faiseur·euses de ville ». Brussels2030, 23 June 2023, www.brussels2030.be/fr/brussels2030-faiseurs-euses-de-ville.

Goossens, Jan, et Hadja Lahbib. « L'échafaudage de la candidature de Bruxelles au titre de Capitale européenne de la Culture en 2030 : Premier rapport intermédiaire Brussels2030 à destination du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ». Brussels2030, juin 2024, brussels2030.be/wp-content/uploads/B2030-Rapport-01-FR-V02-WEB-01.pdf.

Goux-Baudiment, Fabienne. « De l'attitude à l'action prospective ». Construire les futurs. Contribution épistémologiques et méthodologiques à la démarches prospective. Chapitre 4. Edité par Guyot et Brunet. Presse universitaire de Namur, Iweps. Namur, 2014. p. 93-148.

Hart, Keith, et al. « The Human Economy: A Citizen's Guide ». Semantic Scholar, 2010, p. 23-32. www.gbv.de/dms/zbw/663605113.pdf.

Hesters, Delphine et Joris Janssens. « Dit (Do-it-toegheter). Tracing collective answers to the precarious position of artists in Brussels. » Cultural and Creative Industries in Brussels, réalisé par Innoviris Brussels, VUBPRESS. 2018. p. 181-198.

Hopkins, Rob et Astruc, Lionel. Le pouvoir d'agir ensemble, ici et maintenant : entretiens. Arles, Actes Sud, 2015, 160 p.

« Impacts de l'austérité sur les centres culturels : vers un état des lieux ». astrac, janvier 2016, Microsoft Word - résultats enquête.doc (astrac.be)

Innoviris : « Co-Creation ». Innoviris, août 2023, www.innoviris.brussels/program/co-creation#%20%20~%20%20text=Therefore%20%202C%20%2020through%20%2020the%20%2020project%20%2020call%20%2020%20%2022Co-Creation%20%2022%20%202C%20%2020Innoviris%20%2020supports,April%20%20202021.%20%2020The%20%2020call%20%2020Co-Creation%20%20202021%20%2020is%20%2020closed

Johnson, Brian David. « Science fiction prototypes or: how I learned to stop worrying about the future and love science fiction ». *Intelligent Environments*, janvier 2009, p. 3-8. www.doi.org/10.3233/978-1-60750-034-6-3

“La Gaîté Lyrique | Agoravers.” *La Gaîté Lyrique*, www.gaite-lyrique.net/en/event/agoravers.

La résilience économique consiste en la capacité de l'économie, ou d'un système économique, à résister à un choc. (Duval et Vogel 2008)

Lamblin, Véronique. « L'outil « fiche variable ». » www.futuribles.com, Paris, France, Futuribles International, juin 2017, www.futuribles.com/fr/groupe/prospective-and-strategic-foresight-toolbox/document/loutil-fiche-variable

Lambrecht, Maxime. « I. Droit de participer à la vie culturelle et politiques culturelle : Les enjeux sociétaux du droit de participer à la vie culturelle. » *Cahier de culture et démocratie*, no. 5, 6 décembre 2013, p. 22-25. www.cultureetdemocratie.be/uploads/2020/11/Cahier_5-3.pdf.

Latour, Bruno. *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*. Harvard UP, 1987.

Le Soir. « R.I.P., les RPI : fin annoncée du « régime des petites indemnités ». *Le Soir*, 9 août 2021, www.lesoir.be/388569/article/2021-08-09/rip-les-rpi-fin-annoncee-du-regime-des-petites-indemnites#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la%20r%C3%A9flexion%20sur%20le,en%20amateurs%20%C2%BB%2C%20qui%20vont%20responsabiliser%20les%20employeurs.

Linard, Bénédicte. « « Un futur pour la culture » : Rapport du Groupe de réflexion ». CFWB, juillet 2020, linard.cfwb.be/files/Documents/futur-culture.pdf

Mérindol, Valérie et al. « Une méthodologie de prospective métiers fondés sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse ». *Management & Avenir*, vol. 25, no. 5, 2009, p. 315-334. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-5-page-315.htm.

Michaud, Thomas. « La science-fiction : une approche stratégique pour les organisations innovantes ». *Marché et organisations*, vol. 39, no. 3, 2020, p. 39-58. www.doi.org/10.3917/maorg.039.0039

Michaud, Thomas. « Qui suis-je ? » Thomas Michaud : Science-fiction, Innovation et Prospective, 2 mai 2019, thomas-michaud.com/qui-suis-je/

Monseret, Martin. « Accuser la N-VA de vouloir saboter la culture, c'est très grave ». Moustique, 12 novembre 2019, www.moustique.lalibre.be/actu/2019/11/12/accuser-la-n-va-de-vouloir-saboter-la-culture-c-

Lussault, Michel et Stock, Mathis. « Mobilité », in Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés. Paris : Berlin, p.622-625.

Nathalie, Heinich. La Sociologie de l'art, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2001.

Nifle, Roger. « L'urbanité virtuelle : Un concept à développer ». SENS ET COHERENCES HUMAINES, février 2001, www.coherences.com/TEXTES/PDF/urbavir.pdf. ; Nifle, Roger. « La prospective opérationnelle ». SENS ET COHERENCES HUMAINES, novembre 1999, www.coherences.com/TEXTES/PDF/prosope.pdf.

OCDE. Système de comptabilité nationale, 1993 - Glossaire. Editions OCDE, 2000.

Ouachen, Mohamed. « Carte Blanche : « I Have a Dream: La Culture Pour Tous Est Un Droit Humain » ». Le Soir, 2 juin 2020, www.lesoir.be/304608/article/2020-06-03/carte-blanche-i-have-dream-la-culture-pour-tous-est-un-droit-humain.

Pasquier, Dominique. La « culture populaire » à l'épreuve des débats sociologiques. Hermès, no. 42, février 2005, p. 60-69

Pacini, Vincent. Les 3 clés et les 5 principes de l'ingénierie prospective. support de cours au Certificat en Analyse Prospective, UCL-Ulg-Cnam-Iweps, Louvain-la-Neuve, 2 octobre 2020.

Projections démographiques | IBSA, www.ibsa.brussels/themes/population/projections-demographiques.

Raworth, Kate. Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist. New York, United States: Random House. 2017.

Réforme | Title. www.artistatwork.be/fr/la-reforme/la-reforme

Schwartz, Peter. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Semantic Scholar, 1996, p. 89

« ST'ART - l'invest de créateurs ». St'Art Invest, www.start-invest.be/fr.

Taleb, Nassim Nicholas. The Black Swan: the impact of the highly improbable, 3e éd., France, Penguin Books, 2022, p. 11.

Throsby, David. "Economics and Culture", Cambridge University Press, 2001. p. 96.

V. Piely, Edouard. « Mohammed Taleb : « Oser Les Indisciplines De L'intuition ». » Sciences Critiques, 16 mai 2016, sciences-critiques.fr/mohammed-taleb-oser-les-indisciplines-de-lintuition/.

WITA. Proposition de réforme émanant du groupe de travail technique. 2012, http://www.artistsunited.be/sites/default/files/documenten/WITA_FR-Proposition-de-Reforme-Groupe-de-Travail-Technique-FIN-printemps-21.PDF