

Les cahiers du développement durable en Île-de-France

Cahier n°10

La prospective appliquée aux projets territoriaux de développement durable

Février 2013

www.teddif.org

Un projet de développement durable doit nécessairement dépasser les seuls court et moyen termes.

En effet, les finalités du développement durable induisent des questions dont les réponses relèvent en partie d'une réflexion de long terme : Quelle ville de demain ? Quel type de développement à poursuivre ? Quels liens sociaux veulent les sociétés locales de ce territoire ? L'avenir incertain inhérent aux grandes transitions en cours devrait inciter les acteurs des territoires à envisager la prospective comme un outil leur permettant de construire collectivement des visions stratégiques durables : élaboration de scénarii, mise en perspective des enjeux actuels au regard des évolutions à venir (internes et externes), construction d'une vision de l'avenir qui intègre les réflexions sur les évolutions possibles.

L'observation des projets territoriaux de développement durable montre que si les programmes d'action peuvent être élaborés selon un pas de temps dépassant bien souvent la période du mandat, ils résultent rarement d'un travail de prospective. Les collectivités se situent davantage dans une logique de programmation ou de planification plutôt que dans une logique de scénarisation exploratoire ou normative de l'avenir de leur territoire.

En appeler à la prospective pour mobiliser les politiques publiques et pour transformer les stratégies d'action des territoires vers un développement durable ne va pas de soi et soulève de nombreuses interrogations auxquelles les partenaires du réseau teddif ont souhaité répondre à travers ce cahier.

La finalité de ce cahier est de mettre en évidence les voies d'innovation pour un renouvellement des démarches de projet territorial de développement durable. L'usage de la prospective territoriale comme vecteur majeur de renouveau et d'innovation des démarches territoriales peut se révéler particulièrement adaptée à une amélioration de différents aspects des projets de territoire :

- L'élaboration de l'état des lieux et la mise en lumière des interdépendances entre les composantes territoriales ;
- L'implication des parties prenantes locales ;
- Les représentations des identités territoriales sur lesquelles se fondent nécessairement les visions futures ;
- Les conséquences sur l'action publique et sur les trajectoires de développement.

Ce cahier a été réalisé dans le cadre du réseau teddif :

- Rédaction : Vincent Wisner (Etd)
- Contribution (comité technique) : Jacques Pouyé et Laurent Guinard (DRIEE IDF) ; Natacha Monnet (ADEME IDF) ; Danielle Sauterel et Pierre Mathon (Conseil régional Île-de-France) ; Thomas Hemmerding (ARENE IDF) ; Marion Dorel (Etd)

1. Qu'est-ce que la prospective ?

Éléments de définition

L'idée centrale inhérente à la prospective est que l'avenir n'est pas écrit, il n'est pas une fatalité. Il se construit pas à pas et est de ce fait moins à découvrir qu'à inventer. En ce sens, la prospective se distingue des notions suivantes :

- **Projection** : prolongement dans le futur d'une évolution passée selon certaines hypothèses d'extrapolation ou d'inflexion de tendances.
- **Prévision** : appréciation, assortie d'un certain degré de confiance, de l'évolution d'un phénomène à un horizon donné, mais assortie d'hypothèses touchant à la conjecture. (La prévision perd de l'intérêt dans un monde en mutation rapide)
- **Prédiction** : annonce d'un phénomène, d'un événement, sur la base de conjectures ou de spéculations non scientifiquement fondées, voire sur la base de divination.

Pour pouvoir construire ce futur, il faut faire preuve d'anticipation. Sans cette posture anticipatrice, restent les seules urgences qui ne laissent guère de marges de manœuvre. Dans une logique exploratoire, la prospective s'efforce donc de réduire l'incertitude face à l'avenir, de décrypter et de définir collectivement des futurs possibles. Dans ce cas, la prospective cherchera à répondre à la question : Que peut-il advenir ? Dans une logique plus normative, elle permet de faire émerger la vision d'un futur souhaitable, ainsi que la trajectoire pour y parvenir. Cette logique contribuera à répondre à la question : Que pouvons-nous faire ?

Au-delà des différences présentées ci-dessus, il importe d'avoir à l'esprit que le mot « prospective » regroupe en réalité quatre types de démarche très dissemblables mais potentiellement complémentaires.

ARTICULATION PRÉSENT/FUTUR ATTITUDES FACE À L'INCERTITUDE	PROSPECTIVE EXPLORATOIRE	PROSPECTIVE NORMATIVE
	Partir du présent pour explorer les évolutions futures	Partir de visions contrastées de l'avenir pour apprécier les conditions de réalisation
CONSTRUIRE DES « CERTITUDES »	Prospective des tendances lourdes (proximité avec la notion de prévision)	Construction de visions contrastées (et éventuellement partagées) du futur
RÉVÉLER DE NOUVEAUX RISQUES ET AGIR FACE À L'INCERTITUDE	Prospective des ruptures et signaux faibles	Prospective stratégique (et scénarios de « backcasting »)

D'après les travaux de Jacques Theys, mission prospective du CGDD

Un vocabulaire spécifique



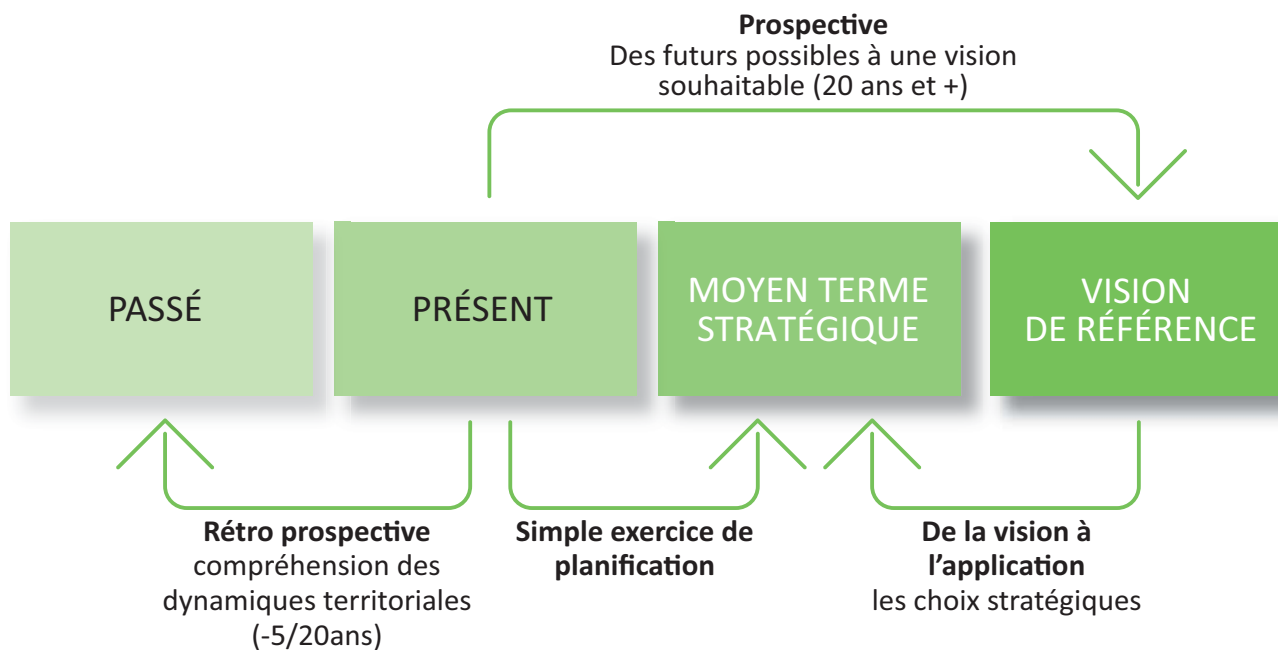
La prospective consiste ainsi à penser le temps long pour agir avec plus d'efficacité sur les mécanismes de prise de décision du court/moyen terme, d'où une relation entre les temps longs des processus et le temps court de l'action et de la décision stratégique. Le lointain sert le proche et lui donne une perspective, un sens, etc.

« *Que dois-je faire ici et maintenant en balayant les champs du futur ?* ».

La prospective n'est pas une science mais apparaît davantage comme :

- Une attitude d'interrogations sur les cheminements du futur par rapport à la situation actuelle, une posture de l'esprit qui vise à identifier les enjeux futurs d'un objet en vue de se positionner dans sa réalité présente et de l'orienter dans le sens désiré ou souhaité
- Une capacité d'élaboration des concepts nécessaires à une pensée construite du futur, une pensée permettant d'appréhender la transformation d'un objet
- Une approche méthodologique (diagnostics dynamiques, scénarios exploratoires, etc.) et un ensemble d'outils pratiques et de techniques favorisant la créativité, la déconstruction des représentations dominantes et leur reconstruction selon un processus collectif. Elle s'appuie sur des diagnostics dynamiques, des scénarios exploratoire.

La prospective territoriale obéit aux règles classiques de la prospective, appliquées à un champ d'intervention particulier, celui de l'élaboration de visions, de perspectives et d'orientations concernant le devenir d'un territoire et de ses habitants pour éclairer et pour permettre des prises de position dans le cadre de l'élaboration d'un projet de territoire.



2. Ce qu'apporte et exige une démarche de prospective territoriale

Une dimension stratégique. La prospective met en évidence la variété de trajectoires (ou de futurs) possibles d'un enjeu ou un problème actuel. Son objectif est d'éclairer les décisions qui infléchissent une stratégie d'action ou qui y conduisent afin de mieux maîtriser les processus d'action qui relient le présent à un objectif futur de moyen ou de long terme. Autrement dit, la prospective consiste à « *penser loin pour agir avec plus de pertinence ici et maintenant* ». C'est un exercice qui vise à la fois à appréhender la complexité d'une situation, à la projeter sur l'avenir, et à revenir sur l'objet pour accroître ses marges de manœuvre, ses degrés de liberté et sa capacité à maîtriser les risques et les incertitudes.

Une prospective territoriale destinée à construire une vision du futur implique une dimension stratégique. Cette vision contribue à configurer, à caler, un ensemble d'objectifs à atteindre à un horizon donné. Ces objectifs impliquent une stratégie et un plan d'actions échelonnées dans le temps pour parvenir à les atteindre. Le projet de territoire qui cadre l'ensemble du processus constitue une référence pour l'action publique.

Une dimension cognitive. L'avenir des territoires découle largement des politiques et des pratiques actuelles. Il faut partir d'une compréhension des politiques antérieures qui ont contribué à façonner la réalité présente pour se demander si l'on va poursuivre, infléchir ou interrompre le processus d'action et les politiques en cours. Les interrogations sur le futur, les aspirations et les attentes nouvelles se fondent sur des bilans, des états des lieux, des diagnostics, des enquêtes (connaissance directe). Interrogation sur l'avenir et rétrospective des politiques antérieures sont itérativement imbriquées. C'est entre ces deux dimensions que la prospective prend place.

La question du futur pose la question de la façon dont on se projette dans le futur en s'appuyant sur la connaissance du présent. Il s'agit forcément d'une approche qui conjugue deux dimensions principales :

- *La dimension classique du diagnostic de la réalité présente et passée produite par un ensemble de facteurs, de déterminants, de processus internes et externes au territoire, dont les composants interagissent les uns avec les autres pour produire, engendrer une situation au temps t.*
- *Le passage du « présent actuel » à un « présent projeté » dans le futur, et le retour éventuel de ce « présent projeté » vers un « présent orienté » pour le changement, l'action, la transformation de la réalité.*

Ce basculement du présent-actuel au présent-anticipé-projeté représente un vrai défi, puisque par définition on ne peut pas mesurer ce qui n'existe pas. Le projet rentre dès lors dans une part de subjectivité collective et individuelle.

La qualité des connaissances de la réalité actuelle des enjeux en cause est une dimension fondamentale de la prospective. Il s'agit à la fois de la connaissance du territoire à un moment donné et le mouvement de sa réalité entre un passé écoulé et la situation présente. Il s'agit de comprendre la logique de phénomènes inscrits dans une durée historique plus ou moins longue.

Ce champ des connaissances nécessaires pour se projeter dans le futur, dans ses multiples dimensions (historique, géographique, sociale, culturelle, économique, environnementale...) composé à la fois d'une connaissance du passé (rétrospective, évaluation, évolution statistique sur de longues durées...) et du présent, doit se doter d'un socle informationnel destiné à mettre à la portée des acteurs et des différents participants une information la plus claire, lisible et neutre possible, la plus aisément appropriable.

La systémique est l'outil de cette analyse de la « réalité » du territoire. Les diagnostics de situation ou les « états des lieux » représentent un volet de ces analyses. Ils doivent faire l'objet de débats contradictoires.

Le diagnostic et l'analyse du présent doivent permettre d'appréhender les phénomènes en émergence, les « signaux faibles » et les conséquences des politiques publiques et des projets antérieurs, même si leur temps de mise en œuvre n'est pas achevé, en mettant en évidence les interrelations entre ces politiques et les facteurs d'évolutions du territoire.

Pourquoi faire de la prospective territoriale ?

Les motivations d'une démarche prospective à partir des travaux de G. Loinger, prospectiviste

Besoin de liberté

- se libérer par rapport aux contraintes du court terme
- s'ouvrir au futur, c'est s'ouvrir à des opportunités nouvelles

Besoin de stratégie

- positionner le territoire dans un contexte très concurrentiel
- affirmer les avantages comparatifs du territoire, hier, aujourd'hui, demain

Besoin de lisibilité

- coller au contexte, ne pas s'engager sur de fausses pistes
- comprendre le monde pour développer de bonnes stratégies

Besoin d'anticipation

- connaître les risques de rupture, de tension, de crise
- apprécier les opportunités qui peuvent s'offrir

Besoin de hiérarchisation

- définir des objectifs stratégiques
- arbitrer en fonction des moyens mobilisables à terme

Besoin de signification

- donner plus de sens à la vie collective
- conforter les identités et les sentiments d'appartenance au territoire

Une dimension participative. La prospective est une activité qui se mène en groupes. Elle doit favoriser le débat et le dialogue sur la construction des représentations de l'avenir. C'est parce qu'elle suscite le débat et les interrogations sur les chemins des futurs possibles qu'elle permet de créer des visions convergentes qui sont le résultat d'une mobilisation de l'« intelligence collective ».

L'avenir est ouvert, il n'est pas fait, donné ou écrit. Il est l'objet d'une création collective.

Le futur ne peut être dessiné ni par un seul expert ni par un organisme d'études ou par une autorité, aussi légitime soit-elle, au profit de tous. Le discours d'expert, à lui seul, échoue à formuler une représentation des futurs souhaitables.

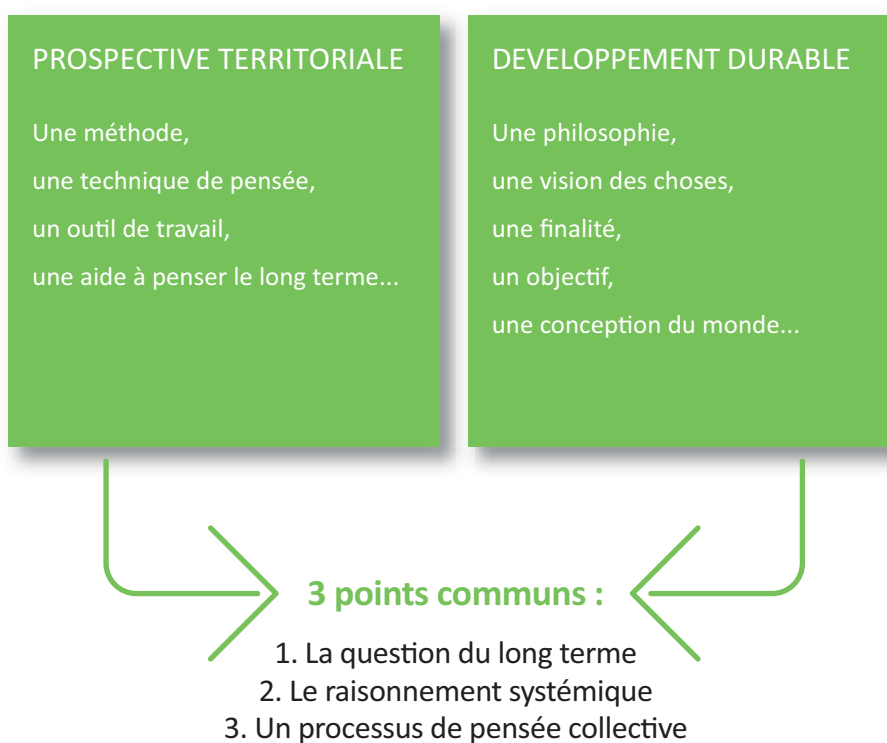
Le débat et la mobilisation des énergies locales sont inhérents à la prospective territoriale, exercice fondamentalement collectif. La prospective, dans ses modalités participatives, va dans le sens de la recherche d'une gouvernance maîtrisée et d'un art d'organiser l'intelligence collective.

L'exercice demande du temps, un approfondissement de la réflexion et un effort d'appropriation. Il se base en partie sur des connaissances apportées par des experts qui sont à mettre en débat pour permettre une confrontation entre des points de vue souvent contradictoires, parfois conflictuels, rarement consensuels a priori, qui ne peuvent que résulter d'un libre débat entre des personnes qui acceptent de travailler et de réfléchir ensemble et de regarder le futur « en face ». La prospective combine travaux d'experts, techniques de communication et exercices de créativité pour « libérer » la parole des acteurs, les décaler par rapport à leur position institutionnelle et professionnelle. Elle est à l'articulation d'un univers cognitif et d'un univers que l'on peut situer dans le champ de la « gouvernance » du processus de projet.

3. Prospective territoriale et développement durable une complémentarité à révéler

La prospective et le développement durable sont deux questionnements de nature différentes, mais qui ont des liens étroits. La prospective est une méthode, une technique de pensée alors que le développement durable est une philosophie, une vision des choses : la prospective est « neutre », c'est un outil de travail, une aide à penser le long terme, là où le développement durable est une finalité, un objectif et une conception du monde. Mais la prospective est, d'un autre côté, un état d'esprit : penser le futur pour maîtriser le présent, et inversement le développement durable est un cadre d'élaboration de savoir-faire nouveaux.

DEUX UNIVERS DIFFÉRENTS AUX COMPLÉMENTARITÉS À RÉVÉLER



Trois points sont communs à ces deux univers :

Le long terme. Le premier, qui est une sorte d'évidence, concerne la question du long terme. La prospective introduit dans la pensée stratégique, la question du long terme, car le long terme permet de « lever la tête du guidon », permet de saisir des questions que le court terme occulte et ne permet pas de saisir, d'où son caractère d'instrument susceptible de dégager des espaces

de liberté, des marges de manœuvre nouvelles, des horizons nouveaux. La prospective est un cadre de réflexion pour une pensée active, proactive, volontaire, qui ne se contente pas de gérer les problèmes. Le développement durable est également orienté vers le long terme, puisque l'objet même du développement durable consiste à se demander comment agir aujourd'hui par rapport aux conséquences de nos actes sur une longue durée. Le développement durable entend transmettre un patrimoine aux générations futures non dégradé par rapport à celui que nous avons reçu de nos aïeux. Dans les deux univers, le long terme est au centre de la réflexion, bien que l'état d'esprit sous-jacent ne soit pas le même.

L'approche systémique. Le second point commun majeur, c'est la prise en considération de la théorie de la complexité et de la systémique. En prospective, on entend penser globalement un enjeu. Le développement durable est par essence une pensée du global, qui articule des champs sémantiques et des pratiques habituellement non reliées, non articulées, d'où sa richesse, mais également sa difficulté de mise en œuvre. Prospective et développement durable visent donc le décroisement entre les disciplines et les savoirs. Ils se fondent tout deux sur un raisonnement systémique pour approcher la réalité et apprécier les interdépendances entre les composantes territoriales (en évolution et en mutation) qui constituent le sujet et son contexte. De ce fait, ils invitent tous deux à mettre en relation les politiques, les échelles, les temporalités, les disciplines, etc.

Une dimension participative. Le troisième point commun tient dans la recherche d'un processus de pensée collective, d'appropriation collective, c'est la prospective dans sa dimension participative publique, comme dans le cas du développement durable. Une démarche prospective étant porteuse des désirs et des attentes des citoyens ainsi que des besoins de la société locale, il paraît inconcevable de faire l'impasse sur la mise en place d'un cadre organisé d'échanges avec les parties prenantes du territoire. Ce cadre s'appuie sur des mécanismes d'animation, de concertation, de légitimation, d'aide à la décision qui impliquent le plus grand nombre de réseaux d'acteurs. Cette implication vise à améliorer et à légitimer la qualité de la décision publique. Elle permet également de se préparer à la conduite du changement, souvent l'occasion de débats publics favorisant

la complémentarité et la fertilisation croisée des apports et compétences des partenaires impliqués. Toute démarche de prospective territoriale, à l'instar d'une démarche territoriale de développement durable, doit ainsi s'appuyer sur des processus collectifs mobilisant un éventail très large d'acteurs.

Ainsi, les points communs sont nombreux. Cependant, il faut reconnaître que ces deux univers, jusqu'à présent ne se sont croisés qu'à la marge. La méthode des scénarios n'est que rarement utilisée dans l'élaboration de projets de territoire durables, ce qui serait pourtant très utile, en particulier pour mesurer l'écart entre les intentions, le tendanciel et le fil de l'eau.

La prospective pourrait ainsi donner au développement durable des armes, d'une part dans l'effort de prise de conscience citoyen des enjeux, et ensuite dans les processus de décision sur le mode de faisabilité des processus décisionnels à finalité durable. L'exercice de prospective peut permettre, en connaissance de causes, d'écarter les scénarios « non durables ».

Inversement, le développement durable peut être considéré comme une valeur qui guide l'exercice de prospective territoriale. Il va permettre de questionner les projets d'aménagement, de développement et d'équipement en fonction des impacts sur des sociétés locales futures. Il s'agit de penser ces projets en liaison avec les futurs envisagés. Ils n'auront pas le même sens au regard des valeurs susceptibles de caractériser ces futurs : cohésion sociale, équilibre écosystémiques, disparités sociales et spatiales, etc.

Les scénarios prospectifs peuvent constituer des passerelles entre les politiques qui entendent penser long terme mais sans se « ligoter les mains » et les penseurs du développement durable qui veulent poser les enjeux à long terme sans suffisamment prendre en compte les contraintes du court terme.

4. Comment faire

de la prospective territoriale dans le cadre
d'un projet territorial de développement durable ?
Quelles méthodes ?

Un projet territorial de développement durable est une démarche globale qui vise à définir :

- Un ensemble d'objectifs de durabilité du territoire cohérents et coordonnés à atteindre progressivement dans une durée donnée,
- Un cadre opérationnel pour l'ensemble des actions, politiques portées par la collectivité et ses partenaires sur le territoire,
- Un cadre de pensée susceptible de faire sens pour la population, et pour l'ensemble des acteurs du territoire.

C'est donc à la fois un outil de travail « pragmatique » et un outil de communication et de débat avec les citoyens. La notion de projet de territoire implique de se poser d'entrée de jeu la question : quel territoire-société voulons-nous ? Il s'agit dès lors d'un débat de philosophie sociale et un débat politique.

L'acteur public doit être en capacité d'amorcer un tel débat, d'aller vers le public avec sa propre représentation du souhaitable. Il est obligé de « dire » ce qu'il veut et comment il le veut. Ce que le public attend de l'acteur public, c'est qu'il lui donne une « vision » des choses, sa vision des choses, afin d'en débattre et d'aboutir à des consensus au-delà des dissensions et des contradictions inévitables entre les intérêts particuliers et ceux qui représentent l'intérêt général. L'enjeu est délicat et politiquement risqué et la tâche beaucoup plus difficile que d'esquiver cette question de fond pour se réfugier derrière des procédures et des certitudes techniques. C'est bien à ce niveau que la prospective prend toute son importance sous la forme d'outil d'aide à la pensée collective destiné à élaborer des représentations du futur finalisées sur des enjeux concrets.

Pour parvenir à cet objectif, la détermination d'une vision partagée, il faut rassembler les éléments de ce qui apparaît comme un « puzzle ». Il s'agit d'une recherche pour connaître les enjeux d'un territoire au regard d'un développement durable, comprendre son fonctionnement, le situer dans un environnement plus vaste, ce qui implique de connaître son histoire, sa psychologie, ses représentations, la diversité des milieux sociaux et économiques, etc.

C'est ce travail de mise en situation des réalités d'un territoire qui constitue le volet systémique et cognitif de la prospective. Le territoire est un système ouvert qui subit les influences extérieures et qui en émet également. C'est un système qui a une existence dans la durée, la durée exprimée par l'histoire, et la durée à venir, la durée du futur.

Dans un projet territorial de développement durable, il convient de faire parler le territoire, de révéler les attentes des acteurs qui le composent et de les confronter avec la réalité et ses contraintes. Ce travail relevant d'une approche globale et diachronique incombe à la prospective territoriale. Cette démarche permettra de définir un ensemble de références pour l'action, un fil conducteur qui donne sens à l'ensemble des actions de la collectivité locale.

Les éléments préalables. Avant de se lancer dans un exercice plus ou moins lourd de prospective stratégique, il est sage de prendre le temps de la réflexion sur la manière dont on entend s'y prendre pour chercher des réponses et les mettre en œuvre. Lors du lancement d'une réflexion de prospective stratégique, devant impliquer souvent plusieurs dizaines de personnes sur de longs mois, il est aussi utile de simuler l'ensemble de la démarche qui va être suivie, en faisant le compte à rebours des objectifs et des échéances intermédiaires, le choix des méthodes étant non seulement subordonné à la nature du problème identifié, mais aussi aux contraintes de temps et de moyens du groupe chargé de la réflexion.

Le choix d'une méthode n'est pas imposé a priori, mais est indispensable pour l'efficacité des réunions ; sans méthode, pas de langage commun, d'échange, de cohérence, ni de structuration des idées. Cependant, la méthode n'est pas une fin en soi, et il ne faut pas être prisonnier de ses résultats, il s'agit seulement d'une aide à la pertinence de la réflexion. Une méthode rigoureuse est aussi un facteur précieux pour la cohésion du groupe et sa motivation à laquelle contribuent les résultats intermédiaires qui doivent être diffusés.

Avant le démarrage d'une démarche de prospective territoriale, un certain nombre d'éléments doivent être définis :

- **Le territoire pertinent** : À chaque échelle correspond un optimum pour traiter une problématique donnée : la région, le département, la communauté urbaine, la communauté d'agglomération, une EPCI ou un pays, un quartier...
- **L'horizon temporel** : La définition de l'horizon temporel dépend des discontinuités et des ruptures potentielles, ainsi que des marges de manœuvre des acteurs.

- **Les participants à mobiliser** : En interne, les politiques, les forces vives de la société locale (acteurs socioprofessionnels, monde associatif, membres du Conseil de développement, etc.), des techniciens opérationnels et/ou des fonctionnels, des représentants de la population. En externe, des experts si possible, des représentants des territoires, des représentants des organismes institutionnels en charge de certaines thématiques. Il est important de mixer, autant se faire se peut, acteurs internes et externes, par exemple dans les ateliers, lors des phases de rendu, lors de certains exercices. À ce niveau, il faut différencier ce qui relève, de l'information/sensibilisation, de la participation et de la concertation (échange structuré d'informations entre les participants avec élaboration de connaissances et de propositions communes).
- **Les délais de réalisation** : Les délais orientent très fortement la nature du processus à organiser et le choix des méthodes.
- **Les moyens à mobiliser** : Les moyens à prévoir sont à la fois humains (experts, animateurs, décideurs, acteurs locaux à qui confier des missions particulières, etc.), financiers (budgets), mais comporte aussi une part non négligeable de disponibilité de la part des acteurs locaux, y compris pour des contributions en dehors de séances officielles de travail. Il peut être intéressant de prévoir également de faire appel à des experts locaux ou étrangers au territoire (regard extérieur) ou recours à des spécialistes dans des domaines particuliers (journalistes, médias...).
- **La visibilité de l'exercice** : Selon la visibilité interne ou externe souhaitée, selon la largeur de la diffusion des travaux et des résultats de l'exercice voulu, les ressources allouées (temps, budget) sont nettement supérieures. Des compléments de contenu, des mises en forme spécifiques sont nécessaires.
- **Les champs thématiques abordés** : La prospective étant une démarche globale, elle s'intéresse à tous les aspects qui concourent à l'évolution d'un territoire. Ainsi, sept grandes thématiques, au moins, apparaissent comme des composantes essentielles de cette évolution future :
 - le contexte extérieur : quelles sont les évolutions possibles des grands phénomènes globaux (mondialisation, évolution européenne, questions environnementales...) ?
 - le capital humain : combien serons-nous ? Quel sera le niveau de formation ? Dans quel état général seront les services à la population ?
 - les structures spatiales et les infrastructures : comment se déplacera

le capital humain ? Comment s'organisera le territoire ? Comment évolueront les villes ? Comment se localiseront les activités économiques ?

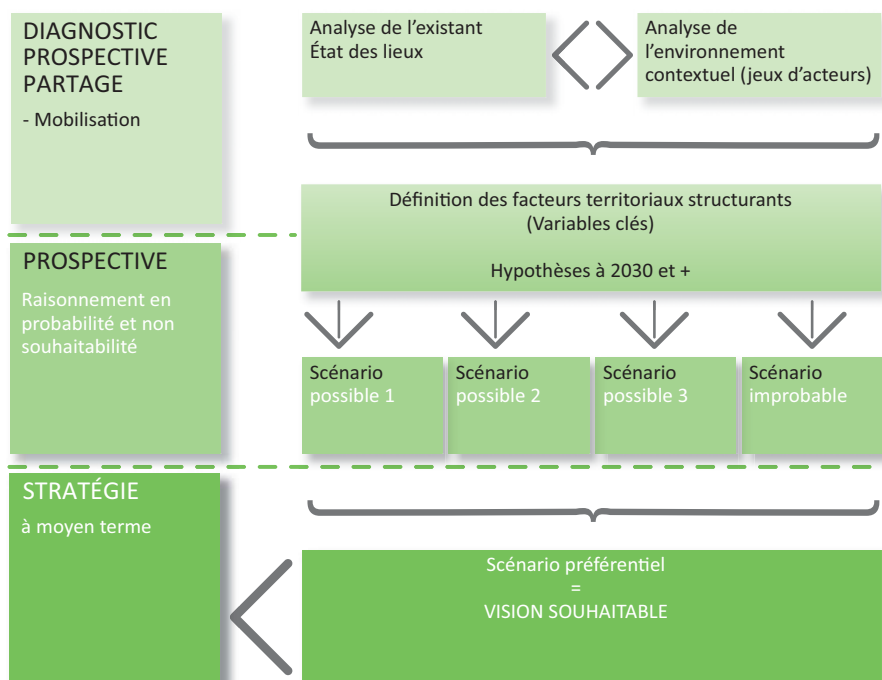
– le système productif : comment évolue le tissu économique du territoire ?
– le dynamisme social : qu'est-ce qui motive le capital humain ? Quelles sont ses valeurs ? Y a-t-il un sentiment d'appartenance ?

– le capital naturel et culturel : comment évolueront les ressources en eau ? Le patrimoine naturel ? Le monde rural ? Quel sera l'impact du tourisme sur ces ressources ? Comment va évoluer la vie culturelle ?

– la gouvernance : comment va-t-on gérer le territoire ? Quels sera l'impact des différents acteurs publics et privés ? Quel apprentissage organisationnel ?

Les grandes étapes. Un exercice de prospective dans le cadre d'un projet territorial peut se décomposer en quelques grandes étapes :

- La connaissance et la compréhension du territoire, de son contexte, du sujet que l'on cherche à décliner sur ce territoire, les acteurs et leurs représentations : le diagnostic,
- La prospective comme activité systémique : l'identification des variables clés,
- Les futurs possibles : les scénarios,
- La vision souhaitable,
- Les choix stratégiques à envisager.

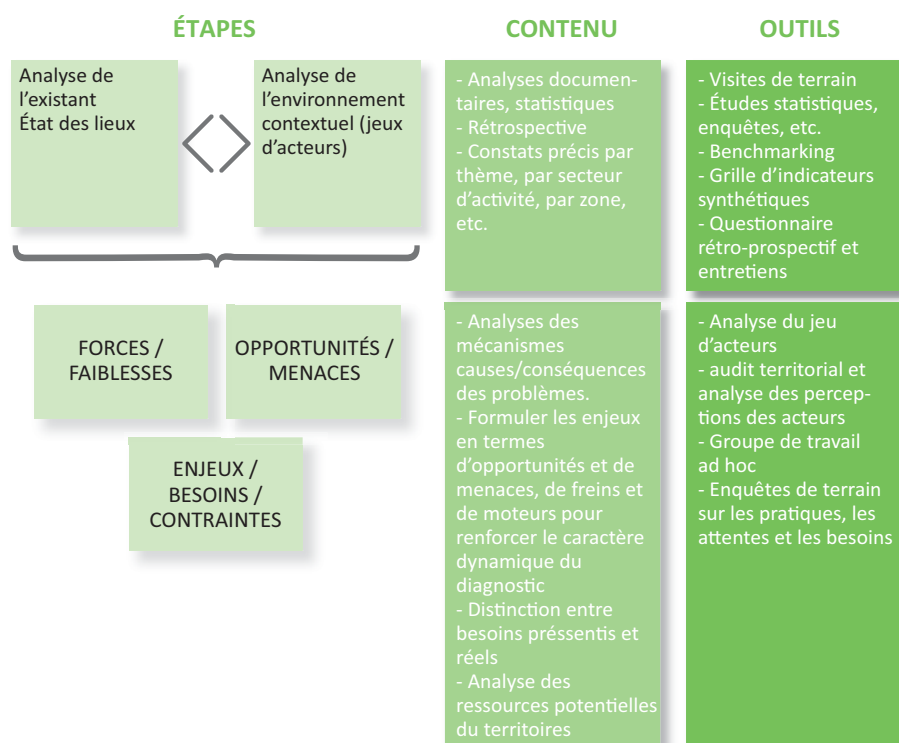


■ Connaître pour comprendre : le diagnostic prospectif

La compréhension des réalités d'un territoire constitue le socle du dispositif général de projet de territoire sans lequel la prospective stricto sensu n'est pas possible. Le diagnostic sert ainsi de support et de matériaux à condition de répondre à un certain nombre de critères :

- une approche orientée vers l'analyse du système territorial et de la complexité des relations entre ses composantes ;
- une approche orientée vers une appréhension dynamique des phénomènes territorialisés, et non pas statique, à un moment donné, ce qui implique de connaître les temporalités des processus, allant des temps très longs rétrospectifs pour les caractéristiques structurelles du territoire, à des temps très courts pour ce qui concerne des logiques d'acteurs ;
- une approche orientée vers la mise en évidence des signaux faibles et des phénomènes en émergence, dépassant le stade de l'exploration des tendances lourdes anciennes et actuelles, compte tenu de l'instabilité des systèmes et de leur volatilité ;
- une approche orientée vers la connaissance des effets d'influence externes sur les logiques de fonctionnement du territoire compte tenu des tendances à une ouverture croissante des systèmes locaux au contexte externe ;
- une approche orientée vers la connaissance des jeux d'acteurs ;
- une approche orientée vers la connaissance des sous-ensembles territorialisés internes à un territoire donné ;
- la mise au point d'outils techniques adaptés à l'approche systémique des territoires, notamment sur le plan statistique et cartographique ;

À travers ces critères, la qualité d'un diagnostic s'évalue à sa capacité à présenter une réalité en mouvement en vue de construire une image de cette réalité susceptible d'être approprié par des acteurs. Le diagnostic doit contribuer à structurer la réflexion collective et nourrir les travaux qui viennent en aval dans le cadre des ateliers de prospective.



Questionnaire rétro-prospectif :

Exemples de questions rétrospectives :

- Au cours des dix dernières années, quels ont été les principaux changements et les inerties qui ont influencé ou caractérisé le territoire et son environnement ?
- Parmi ces changements, quels sont ceux que le responsables du territoire ont bien anticipé et ceux qui à l'époque n'avaient pas été prévus ?
- Avec le recul, face à ces changements, pouvez-vous dire si les réponses apportées par les responsables étaient appropriées ou au contraire inadaptées ?



Le diagnostic prospectif de la charte-Agenda 21 du Parc Naturel Régional des Pyrénées ariégeoises

Le Parc Naturel Régional des Pyrénées ariégeoises a souhaité construire sa charte dans une démarche Agenda 21

La première phase de l'Agenda 21 a consisté en l'élaboration d'un diagnostic partagé et prospectif du territoire au regard du développement durable. Approche globale et participative, cette phase poursuivait deux objectifs :

- Favoriser la participation active de tous les acteurs du territoire dans l'élaboration du diagnostic et l'identification des enjeux et axes stratégiques répondant le mieux possible aux priorités locales,
- Prendre en compte avec la même importance dans les choix de développement, les questions relatives aux aspects économiques, environnementaux et socio-culturels, ainsi qu'une série de principes qui fondent le développement durable (équité, subsidiarité, partenariat, participation).

La démarche adoptée a consisté à croiser les perceptions des acteurs du territoire (analyse qualitative) avec les données techniques existant sur le territoire (analyse quantitative) afin de formuler les enjeux du territoire.

Pour chacun des thèmes abordés (évolutions des patrimoines / évolutions démographiques et économiques / évolutions des relations sociales et culturelles) ont été examinés successivement :

- La situation actuelle du territoire,
- Le devenir du territoire.

Ces éléments ont dans un second temps été hiérarchisés afin d'identifier les idées forces appelées à constituer les fondements de la Charte-Agenda 21.

En savoir +

www.parc-pyrenees-ariegeoises.fr

■ La prospective comme analyse du système

La prospective, pour simplifier, part du diagnostic d'un territoire ou d'un ensemble d'enjeux territorialisés pour simuler des changements à des horizons donnés, et en imaginer les conséquences sur le territoire, à la fois sur les hommes, les activités, les écosystèmes, les gouvernances...

Le travail de recensement des facteurs ou des variables du changement représente une part importante de l'activité des ateliers de prospective.

Ces facteurs constitutifs du « système » de représentation de l'avenir, désignent des événements, des phénomènes, des tendances et des ruptures, des décisions, qui peuvent advenir et qui vont influencer les évolutions, souvent en produisant des conséquences en chaîne.

Les facteurs sont de nature très variée. Ils peuvent être « tendanciels » ou exprimer des « faits porteurs d'avenir » (signaux faibles). Ils sont « exogènes » ou extérieurs aux territoires étudiés (nouvelles technologies, évolution de certains comportements, coût des matières premières, coût des transports, réchauffement climatique, présence d'équipements influents en dehors du territoire étudié, stratégie d'un groupe industriel...), ou bien « endogènes » ou interne au territoire (potentialité urbaine, qualité des ressources locales, offre foncière, évolution démographique, capacité entrepreneuriale, intentions de planification existantes, état du parc immobilier...).

Ces facteurs n'agissent pas de façon indépendante mais se conjuguent entre-eux. Il s'agit de les caractériser et de les documenter, de les classer (typologie de variables), de repérer les relations entre elles et d'analyser leurs influences croisées potentielles à des horizons définis. Il sera question de variables « motrices », « dépendantes », sensibles..., et de relations d'influence directe ou indirecte, potentielle ou décisionnelle, de faible ou de forte intensité...

Le but est d'aboutir à des synthèses classant les facteurs jugés les plus déterminants pour l'évolution d'un ensemble de réalités. Ces synthèses reflètent les dynamiques potentielles du système territorial étudié qui faciliteront l'élaboration d'hypothèses pour construire des scénarios. Ce travail est réalisé collectivement par dans le cadre d'un atelier de prospective.

Ce travail peut se faire empirique ou bien en ayant recours à des méthodes plus précises et plus complexes. Parmi elles, l'analyse structurelle (cf. ci-après) constitue un outil bien codifié pour conduire ce travail, pour établir des liens entre facteurs et pour examiner et hiérarchiser l'influence des uns sur les autres. Cette analyse doit être anticipée dès la phase de diagnostic. Le diagnostic apporte un questionnement prospectif, des regards sur les réalités présentes et passées qui vont préparer et faciliter la compréhension des tendances et un repérage des variables. C'est par une appropriation des travaux d'étude et de diagnostic que va se forger l'intelligence collective de l'atelier de prospective.



Analyse structurelle

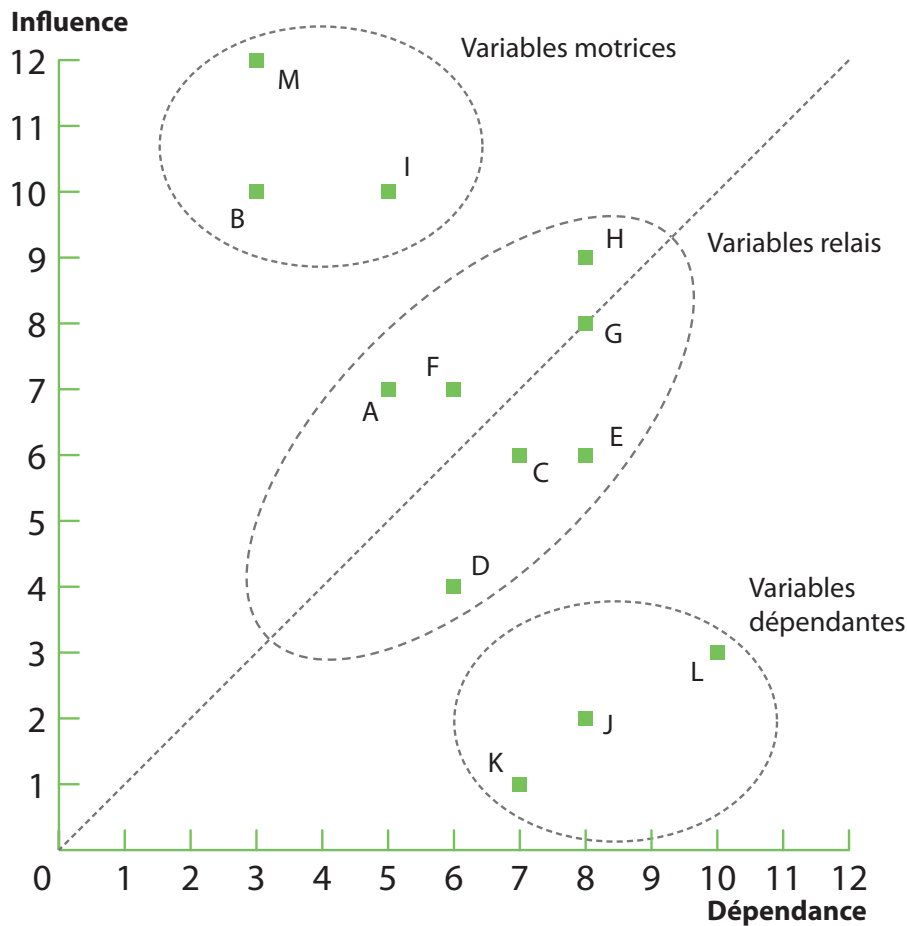
L'analyse structurelle est une méthode permettant d'identifier les variables clés d'un système et particulièrement celles porteuses d'enjeux pour son évolution. Une variable n'existant que par les relations qu'elle entretient avec les autres variables, il s'agit de mettre en évidence les variables influentes (ou motrices) et dépendantes. Pour ce faire une matrice sera utilisée pour préciser pour chaque variable le degré de motricité et le degré de dépendance par rapport aux autres variables.

Les données ainsi obtenues peuvent être représentées sous la forme d'un graphique dans lequel l'axe des abscisses correspond à la dépendance et l'axe des ordonnées à la motricité (ou influence).

Matrice décrivant les relations (motricité/dépendance) entre les variables

	Influence de...														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
...sur...	A		0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	7
	B	1		1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	10
	C	0	1		0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	6
	D	0	0	1		0	1	1	1	0	0	0	0	0	4
	E	1	0	0	0		1	1	1	0	0	1	1	0	6
	F	0	0	0	1	1		1	1	1	1	0	1	0	7
	G	1	1	1	0	1	1		0	0	1	0	1	1	8
	H	0	0	1	1	1	1	0		1	1	1	1	1	9
	I	1	0	1	1	1	1	1	1		1	1	1	0	10
	J	0	0	0	0	1	0	0	1	0		0	0	0	2
	K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	1
	L	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1		0	3
	M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12
		5	3	7	6	8	6	8	8	5	8	7	10	3	

Lecture graphique du résultat de la matrice et typologie des variables



Ce jeu collectif doit être régulé, à la fois par le prospectiviste-animateur et éclairé par des dires d'experts dès lors que des interactions de variables touchent à des enjeux qui ont besoin d'être mieux compris. Il subsistera toujours une part de subjectif lié à l'imaginaire des participants qui lui-même évolue en fonction de l'actualité et des grands événements. Un système de facteurs de changement sera « colorié » différemment avant et après une crise économique, avant et après la généralisation de la prise de conscience des menaces du réchauffement climatique.

Le système territorial qui résulte de l'analyse structurelle peut être modélisé. Un outil informatique adapté pour visualiser les interactions de variables au sein du système, a été édité par le LIPSOR : le logiciel MICMAC.



La démarche de prospective élaborée dans le cadre de l'Agenda 21 de la commune de Saint-Avé – « Saint-Avé 2030 »

La démarche Agenda 21 de la commune de Saint-Avé a été engagée au printemps 2008. Après la réalisation d'un diagnostic du territoire, la commune a souhaité s'appuyer sur une expertise collective d'habitants mixant compétences, connaissances, âges, etc. afin de définir de manière exploratoire, libre et créative des futurs possibles de Saint-Avé pour 2030 du point de vue d'un développement durable.

Liste des membres du Groupe Exploratoire

Etienne ARIAUX	Agriculture, environnement
Geneviève BEURRIER	Assistante politique
Gérard CHAOUCHI	Élu local, assurances
Jean-Yves DIGUET	Élu local
Thierry EVENO	Élu local, Météo France
Alix GUYARD	Retraitée
François-Xavier HAAS	État et collectivités locales
Patricia KERZERHO	Foyer-logement personnes âgées
Gaëlle LE BRUN	Élue locale, conseillère économie familiale
Guy NAVARRO	Chef d'entreprise, association
Stéphanie ORTS	Néo-avéenne, Assurance qualité
Louis PENDU	Retraité, cadre Sécurité sociale
Anne-Marie PENVEN	Service Aménagement-Urbanisme
Jean-Yves PIRONNEC	Développement économique
André POULAIN	Retraité, cadre bancaire
Françoise RENAC	Médico-social
Jean-Pierre TOR	Association
Honoré TREBOSEN	Retraité, association

L'exercice de prospective exploratoire organisé dans le cadre de l'Agenda 21 de la commune de Saint-Avé a commencé par l'examen de la probabilité d'environ 110 items. Les items considérés comme probables par le groupe servent à bâtir les scénarios en distinguant parmi eux deux sous-groupes :

- Les items qui ont un caractère externe à Saint-Avé et sont très fortement probables ou quasi-certains. Ils forment le contexte général ;

- Les autres items probables qui seront analysés pour bâtir les différents scénarios des futurs possibles.

Le nombre et la construction des scénarios repose sur une analyse structurelle des variables, c'est-à-dire de la liaison de chaque variable probable sur l'ensemble des autres.

Les variables ayant la motricité et la dépendance la plus forte ont été considérés comme les enjeux stratégiques. Après regroupement, elles ont été par la suite prises comme « tête de scénario » ayant ainsi conduit à distinguer 4 scénarios.

Scénario 1 – Densité dans la cité (dominante : croissance démographique et concentration territoriale des activités et des individus)

Scénario 2 – St-Aieux/Golfe (dominante : limitation de la capacité d'accueil de nouvelles populations et vieillissement)

Scénario 3 – S@int-@vert (dominante : révolution sociétale, écologique et numérique)

Scénario 4 – Nouvelle artère pour nouveau souffle (dominante : développement économique par expansion de la conurbation Vannes Auray)

Ces 4 scénarios s'appuient sur des tendances lourdes communes :

Au niveau économique : développement d'une économie de services (exemple : personnes âgées), rôle économique croissant de la région

Au niveau social : croissance démographique sur le littoral sud vannetais toujours très attractif, allongement de la durée de vie et réforme des retraites, plus de ménages monoparentaux, mobilité croissante, développement des transports en commun comme des nouvelles technologies

Au niveau environnemental : création du PNR, protection des ressources naturelles, mise en place d'écotaxes, taxation des déchets, etc.

Au niveau politique : désengagement de l'État, réforme des collectivités territoriales (regroupement des régions : Bretagne à 5 départements, etc.) coopérations intercommunales renforcées et élargies, politiques de proximité, etc.

Parcours du groupe exploratoire (9 réunions)

Vendredi 28 novembre 2008	Introduction à la Démarche Prospective / Brainstorming Prospectif / remise de la Base documentaire et du Diagnostic partagé Agenda 21
Vendredi 5 décembre 2008	Rédaction des incertitudes par l'Abaque de Régnier – probabilisation des hypothèses (J1)
Vendredi 12 décembre 2008	Réduction des incertitudes (J2)
Vendredi 19 décembre 2008	Réduction des incertitudes (J3)
Vendredi 9 janvier 2009	Matrice d'Analyse Structurale (liaisons réciproques des variables retenues comme probables) (J1)
Vendredi 16 janvier 2009	Matrice d'analyse Structurale (J2)
Vendredi 30 janvier 2009	Construction des scénarios à partir de la Cartographie structurale
Vendredi 20 février 2009	Conséquences et illustrations stratégiques Probabilisation des scénarios
Lundi 2 mars 2009	Relecture des scénarios

En savoir +

<http://agenda21.saint-ave.fr/dotclear>

■ L'identification des futurs possibles

L'analyse sur les facteurs de changement conditionne la suite de la démarche. Une combinaison des facteurs classés en sous-système permet d'établir des hypothèses d'évolution à partir desquelles il est possible soit de construire des scénarios soit de passer directement à l'identification des enjeux d'avenir et à la mise en évidence des visions du futur qui reflètent les travaux de l'atelier.

L'analyse morphologique (cf. encadré) est l'outil qui permet de guider la combinaison des facteurs et l'élaboration des hypothèses d'évolution portant sur les variables-clés retenues. Comme pour les autres méthodes, il s'agit avant tout d'encadrer la créativité du groupe de prospective, qui constitue l'ingrédient principal pour assurer la réussite de l'exercice. Les choix d'hypothèses et de scénarios ne résultent pas mécaniquement d'une matrice de variables, ils peuvent être intuitifs et porter sur une question spécifique que le groupe choisit d'approfondir par un jeu de

simulation : simuler ce qui pourrait se passer si tel évènement survenait ou si telle décision était prise. Une hypothèse de sanctuarisation des terres encore agricoles dans les périphéries d'une grande agglomération aurait des effets induits à simuler sur l'économie agricole, les réseaux de distribution, la mutualisation des initiatives, le foncier, la réorganisation des activités et de l'habitat, etc.



Analyse morphologique

L'analyse morphologique vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition du système territorial. Cette méthode se décompose en deux principales phases.

Phase 1 – La construction de l'espace morphologique

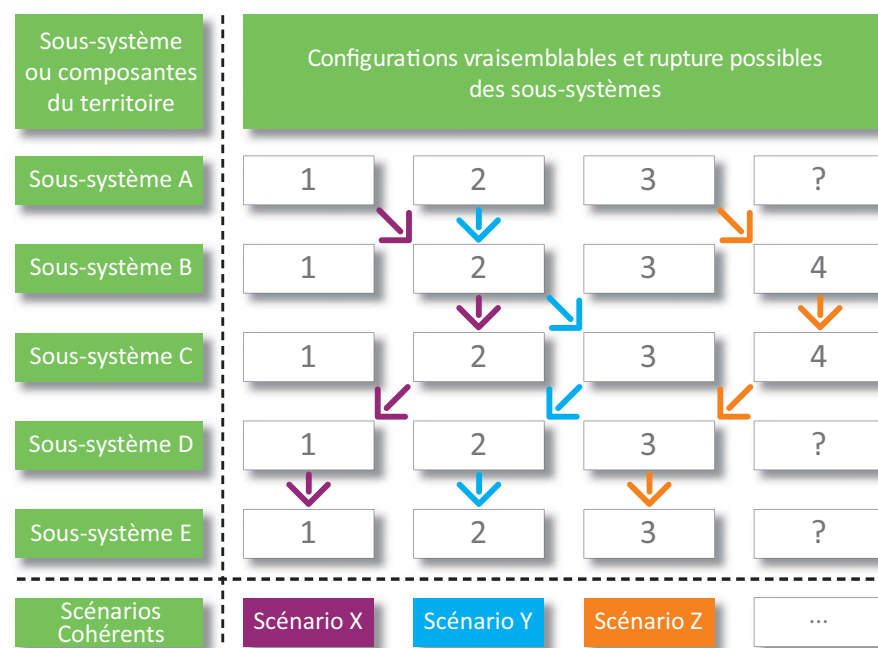
Il s'agit dans cette première étape de décomposer le système en sous-systèmes. Chaque sous-système peut naturellement prendre plusieurs configurations. L'ensemble de ces combinaisons représente le champ des possibles (ou espace morphologique).

À noter qu'un champ des possibles se composant de sept sous-systèmes ayant chacun trois configurations, permet a priori d'identifier un nombre important de combinaisons possibles, très exactement 2187. Le champ des possibles croît donc très vite. Le risque d'être noyé par la combinatoire est importante

Phase 2 – La réduction de l'espace morphologique

Certaines combinaisons sont irréalisables. La deuxième phase du travail consiste donc à réduire l'espace morphologique par l'introduction de contraintes, de critères de sélection (économiques, techniques, etc.)

Analyse Morphologique



De façon générale, une prospective qui porte sur les transitions vers des territoires plus durables peut donner lieu à des situations simulées qui seraient le reflet de ce qui pourrait advenir en faisant varier un ensemble de facteurs et en insistant sur certaines combinaisons de facteurs pour composer des scénarios, par exemple :

- le scénario de l'inaction,
- le scénario d'un cadre réglementaire et fiscal contraignant,
- le scénario des ruptures dans les modes de vie,
- le scénario des politiques locales volontaristes.

L'objectif n'est pas d'opposer les scénarios mais de grossir le trait pour mieux faire apparaître les contraintes et les résistances, les opportunités et les formes d'action à envisager, pour mieux mettre en évidence les enjeux d'avenir et les enjeux d'action.

Des scénarios spécifiques peuvent s'emboîter avec des scénarios plus généraux. L'objectif est de simuler ce que peut devenir un territoire ou un ensemble d'activités territorialisées face à des environnements externes plus moins favorables. Des scénarios locaux confrontés à des scénarios de contexte pour examiner les impacts croisés et les interdépendances.

Les scénarios résultent du travail collectif en atelier. Ils produisent des

images et des « récits » et ouvrent vers une diversité de possibles non imaginés. Ils sont qualitatifs, exprimés souvent de façon littéraire avec peu de représentations graphiques et en général non quantifiés (les exercices de modélisation faisant encore défaut compte tenu de la complexité inhérente à un travail de prospective territoriale).



La démarche de prospective élaborée dans le cadre de l'Agenda 21 de la communauté d'agglomération du Beauvaisis – « Prospective 21 »

En 2009, la Communauté d'Agglomération du Beauvaisis s'est lancée dans deux projets ambitieux : la réalisation d'un projet de territoire, via une démarche prospective à 2030, et la réalisation d'un Agenda 21 communautaire suivant une démarche de développement durable.

Dans un objectif de cohérence et d'optimisation, il a été procédé en 2010 à la fusion des deux démarches en une seule : « Prospective 21 ». Cette démarche inédite est née de la fusion des termes de « Prospective » et « Agenda 21 ».

La « Prospective 21 » a pour objectif d'anticiper les changements futurs, porteurs d'enjeux pour le territoire, pour proposer « un scénario cohérent de futur désiré à l'horizon 2030 ». Dans ce but, la Communauté d'Agglomération a, dès le début de la réflexion, choisi d'associer très étroitement les partenaires de la société civile et les autres acteurs publics à cette démarche prospective. Pour ce faire, un atelier de prospective d'une quarantaine de personnes a été constitué, autour duquel le processus de travail a été articulé au sein de cinq ateliers prospectifs.



La composition de cet atelier s'est voulue la plus pluridisciplinaire possible, recherchant une grande diversité de cultures professionnelles, de préoccupations, de centres d'intérêts, de sensibilités, dans une optique d'enrichissement et d'élévation de la réflexion, à travers le croisement des points de vue et des approches.



Cette volonté d'impliquer les partenaires de la Communauté d'Agglomération résulte de la conviction que le devenir du Beauvaisis mérite et exige que toutes les énergies du territoire, soient au service de son développement, sans esprit partisan ou polémique, avec comme seule ligne directrice la poursuite de l'intérêt général.

L'association des territoires voisins (Creil, Amiens, Compiègne...) à la réflexion s'est inscrite dans le besoin d'ouvrir les horizons, de replacer le devenir du territoire dans un espace beaucoup plus vaste et de poser les bases futures de coopérations et de partenariats pour apporter des réponses cohérentes aux populations, qui elles, ne s'arrêtent pas aux limites administratives dans leur vie quotidienne.

Les futurs possibles pour le Beauvaisis : quatre scénarios d'avenir

Les scénarios d'évolution qui décrivent les différents visages du Beauvaisis à l'horizon 2030, ainsi que les trajectoires et cheminements qui y mènent, ont été élaborés collectivement au cours d'ateliers de prospective.

Le « squelette » de chacun des 4 scénarios construits est issu directement du travail de groupe. La rédaction effectuée par l'équipe projet de l'étude, a cherché à retranscrire fidèlement les idées-clé du scénario, sa tonalité, la vision du territoire qu'il portait.

Scénario A : Un grand Beauvaisis, terre résidentielle accueillante de la métropole francilienne

Sur le chemin qui l'a mené jusqu'en 2030, le Grand Beauvaisis a dû surmonter plusieurs obstacles de taille. La flambée du pétrole a mis à l'épreuve son modèle territorial basé sur une mobilité automobile aisée ; il y a répondu en affirmant son organisation polycentrique principalement basé sur les nœuds et les liaisons ferroviaires.

Son périmètre s'est élargi à l'échelle du bassin de vie pour répondre au défi de la raréfaction des finances publiques. Ainsi les collectivités du Beauvaisis ont réformé leur gouvernance pour constituer une communauté d'agglomération compétente pour 200 000 habitants, mutualisant les moyens humains et financiers et porteuse d'un projet communautaire raisonnable et solidaire. À la question d'un Beauvaisis dans ou en dehors de l'Île-de-France, les beauvaisiens ont fait le choix d'ancrer le territoire dans la grande métropole parisienne, offrant un cadre de vie verdoyant, aéré et des services urbains de ville moyenne de qualité. Le secteur résidentiel fait office de locomotive du développement économique local.

Ce nouveau positionnement métropolitain se base aussi sur une mobilité aisée : le TGV direct à la Défense et une desserte ferrée performante à Roissy. Aussi, cette accessibilité ferroviaire et aérienne a également constitué un facteur déterminant d'attractivité pour l'implantation d'activités économiques.

Scénario B : L'Éco-agglo beauvaisienne joue la carte de la compétitivité économique via l'innovation verte et son aéroport

En contexte de crise énergétique, le Beauvaisis tire son épingle du jeu, grâce à une moindre mobilité. En effet, si on constatait, à la fin du 20^e siècle, dans le Beauvaisis, comme en Picardie, des flux migratoires négatifs, la crise énergétique a permis de contenir ces flux et de relocaliser de nombreuses activités.

Ce scénario de développement endogène prospère grâce à la présence d'un Hôpital et au pôle LaSallien ; ce cluster ayant permis de constituer une filière exemplaire dans l'alimentation et la santé.

Le modèle de ce scénario est l'entreprise ISAGRI comme exemple d'essaimage LaSallien.

Scénario C : Une nouvelle ère d'hyper-mobilité pour un Beauvaisis intégré dans un réseau de villes moyennes (Creil, Compiègne, Amiens, Roissy...)

En 2030, le Beauvaisis est une terre de libertés. Une terre de liberté résidentielle en premier lieu où chacun peut choisir d'habiter soit en centre-ville, dans un petit bourg ou en rase campagne, tout en gardant les avantages de la ville : commerces, services, animation... La technologie a aidé le Beauvaisis à inventer de nouvelles formes d'urbanités non denses... C'est aussi une terre de liberté géographique, où Beauvais est reliée à des dizaines d'autres villes européennes et françaises via l'aéroport.

En 2030, le Beauvaisis s'est extraite plus que jamais de l'ombre parisienne, en consolidant et construisant pas à pas une agglomération-village ouverte sur le Monde.

Scénario D : Le Beauvaisis, une agglomération solidaire à l'épreuve de la crise

Face à la crise, la collectivité favorise l'économie locale innovante et locale suivant le credo « small is beautiful ». La CAB développe ainsi une dynamique de réseaux autour de projets solidaire et partenariaux issus de milieux divers (entrepreneurial, associatif, institutionnel...) comme réponse à une crise profonde de l'économie.

Le développement de l'économie solidaire dans le Beauvaisis, fonctionne aussi grâce à un investissement humain plus important : temps libre, retraités, inactifs... Ce qui séduit également dans ce scénario, c'est l'échelle « humaine » de la ville et son dynamisme associatif : les temps de la ville beauvaisienne permettant au lien social de se tisser et la centralité de son organisation spatiale permet de faciliter les échanges.

En savoir +

www.beauvaisis.fr/prospective-21/prospective-21/la-demarche-prospective-21.html

■ La vision souhaitable et le backcasting

Une fois passée ce travail exploratoire, il convient dans le cadre d'un projet territorial de développement durable d'engager par la suite une phase de prospective normative. Cette dernière s'inscrit dans une logique déductive renvoyant à la question : Quel territoire désiré ou souhaité à un horizon X ?

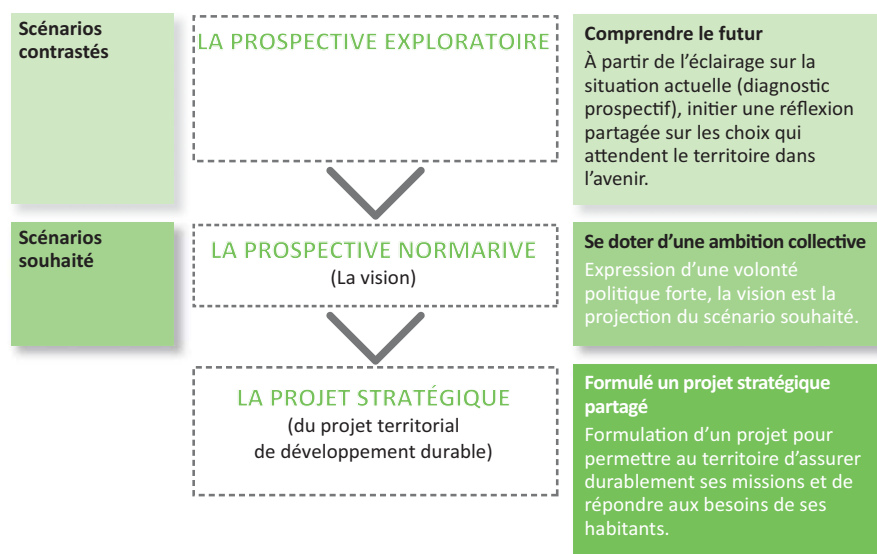
Quel chemin (ou trajectoire) le territoire doit prendre aujourd'hui pour parvenir à cette vision ?

Dès lors, toute la question est de déterminer un scénario souhaitable et plausible, et ensuite de déterminer les moyens pour parvenir à ses fins. Dans un projet territorial de développement durable, le « normatif » c'est l'image du territoire durable, ce qui peut être envisagé pour un nouvel équilibre plus vertueux. Construire cette vision ne peut être confié à un expert. Sa recherche doit nécessairement reposer sur un travail collectif. L'émergence d'une vision de prospective est le résultat d'un long processus de travail de construction acceptable d'un devenir possible. La notion d'acceptabilité est essentielle, non seulement pour communiquer avec le public, mais aussi pour créer un phénomène d'adhésion et de participation à un projet territorial de développement durable dans lequel chacun aura un rôle dans l'atteinte des objectifs.

Au-delà de l'exercice de prospective, la vision doit pouvoir accompagner le processus de mise en œuvre des politiques publiques issues de la démarche de développement durable initiée.

Dans le cadre d'une démarche de projet, la recherche d'une vision souhaitable du devenir du territoire est centrale pour deux raisons :

- pour faciliter le passage aux choix stratégiques et à la prise de décision,
- pour l'animation de la démarche de projet. Elle résulte en effet d'un débat, de la confrontation des points de vue tout en étant la raison de la mise en place de ce débat.





La démarche de prospective élaborée dans le cadre de l'Agenda 21 de la communauté d'agglomération du Beauvaisis – « Prospective 21 »

La démarche Agenda 21 de la commune de Saint-Avé a été engagée au printemps 2008. Après la réalisation d'un diagnostic du territoire, la commune a souhaité s'appuyer sur une expertise collective d'habitants mixant compétences, connaissances, âges, etc. afin de définir de manière exploratoire, libre et créative des futurs possibles de Saint-Avé pour 2030 du point de vue d'un développement durable.

Synthèse pour un scénario « choisi » du Beauvaisis en 2030

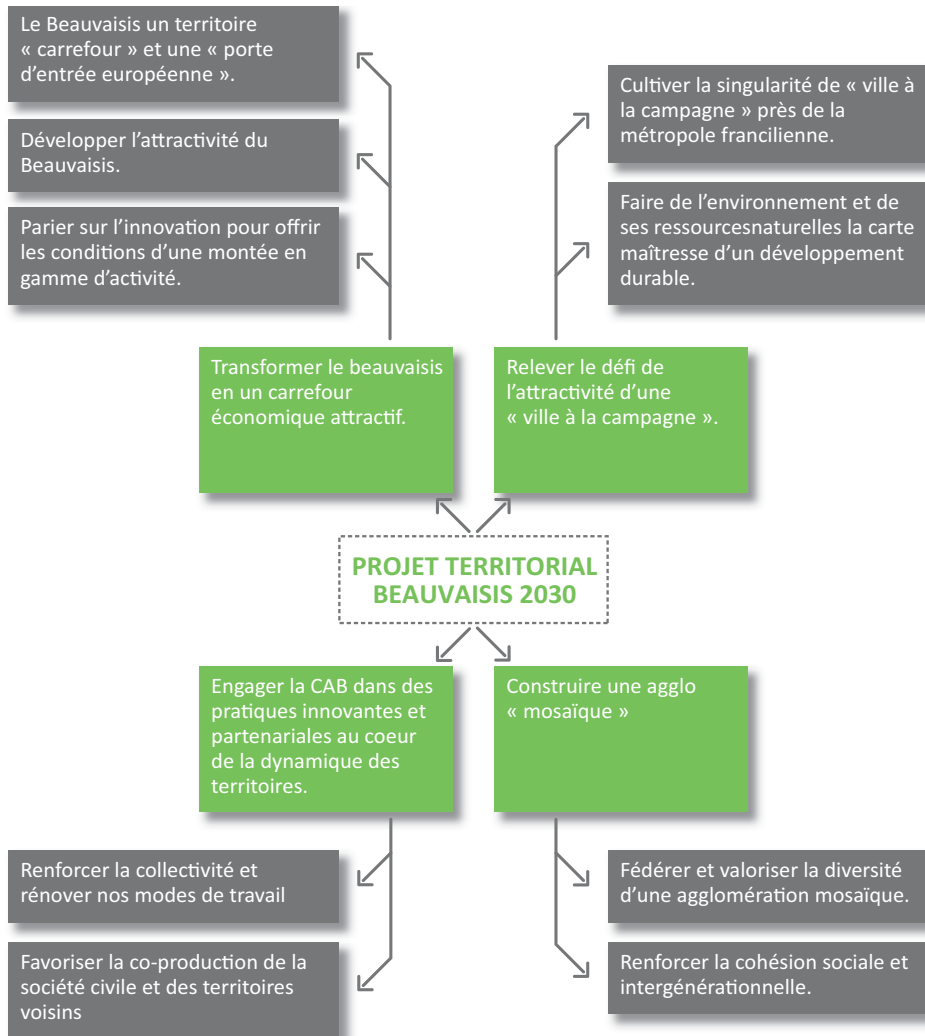
Les 4 scénarios d'évolution possibles du Beauvaisis ont donné lieu à deux discussions successives sur leur portée pour le développement du territoire, dès aujourd'hui et pour les dix prochaines années.

Une première discussion a eu lieu lors d'un atelier de prospective, sur les enjeux associés à ces scénarios et les risques ou opportunités majeures identifiés par l'atelier, pour le développement du Beauvaisis à moyen-long terme.

Une deuxième discussion s'est ensuite tenue avec le comité de pilotage de la démarche, composé d'élus de l'agglomération. Elle s'est concentrée sur les scénarios, leur signification pour l'action publique de l'agglomération.

Ces discussions ont permis de définir une vision choisie du Beauvaisis en 2030 :

- Perspectives climatiques et énergétiques favorisent plutôt une ville comme Beauvais, ville moyenne "à la campagne" en prise directe sur son hinterland rural
- Une diversité paysagère et un environnement au cœur de la singularité et des atouts stratégiques du territoire [scénario A]
- « Ville-carrefour » ou « d'agglomération-carrefour » avec l'Île-de-France et le réseau des villes du sud de l'Oise, mais aussi avec les ports normands, le nord et l'Europe (via l'aéroport)
- Au travers de la diversité des liens et des influences, garder une certaine réalité autonome [scénario C]
- Fonction de pôle d'activité économique du Beauvaisis et "montée en gamme" du tissu économique productif (tertiaire, innovation verte, etc.) par une meilleure accessibilité, un pôle de recherche et la présence d'actifs qualifiés [scénario B]



- Attractivité ciblée sur les actifs sur le plan résidentiel [scénario B] pour l'amélioration et l'élévation du niveau de services et d'équipements (services à la personne, enjeu pour les seniors...) [scénario A]
- Complémentarité entre besoin d'autonomie et désir de sociabilité (internet, loisirs, animation locale) et politiques alliant effort public et investissement privé. [scénario D]

En savoir +

www.beauvaisis.fr/prospective-21/prospective-21/la-demarche-prospective-21.html



La démarche de prospective élaborée dans le cadre de l'Agenda 21 de la commune de Saint-Avé – « Saint-Avé 2030 »

En avril 2009, la Ville de Saint-Avé a lancé une grande consultation pour que les Avéens choisissent leur scénario préféré pour un avenir durable de Saint-Avé à l'horizon 2030. Les préférences allaient majoritairement vers les scénarios « Nouvelle artère pour un nouveau souffle » et S@aint-@vert.

En résumé, les élus ont tranché au regard des attentes des Avéens pour le scénario préférentiel suivant dont les caractéristiques sont les suivantes :

Le scénario préférentiel « Saint-Avé 2030 »

- Insuffler une politique de développement économique et de création d'emplois dans une dynamique régionale forte, l'attractivité de notre golfe et son pourtour ne s'est pas démentie. Le développement économique local s'est amplifié, mais de manière harmonieuse car mieux réparti, en gagnant vers le Nord d'une agglomération vannetaise élargie, au cœur d'un parc naturel régional reconnu. La commune elle-même a su positionner en conséquence ses zones d'activités, sa voirie et flux, ses offres de logement et services.
- Pour une politique d'aménagement durable et solidaire dans l'esprit et avec le Parc Naturel Régional, la ville a poursuivi le développement de son urbanisme, soucieux de l'environnement et de l'homme. Avec une politique économe et efficace de la gestion de son espace et des ressources, avec une stratégie d'acquisition foncière et immobilière, avec une pratique intelligente de la « culture de la densité » et de nouvelles formes de constructions urbaines, elle a procédé au renouvellement urbain de son centre ville. Elle maintient sa volonté de mixité sociale et générationnelle, avec une politique forte du cadre de vie. Elle préserve et met en valeur son environnement avec l'impulsion du tourisme vert, vers une excellence écologique.
- Mutation vers une société de l'information_ La lutte contre le réchauffement climatique et la raréfaction des énergies fossiles modifient profondément nos modes de vie. L'économie verte, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les services sont devenus les moteurs de l'économie. Sur l'énergie, la Ville développe des politiques locales volontaires et exemplaires, pour les bâtiments publics et porte ce dynamisme vers l'habitat.

- Une Ville pour tous l'une des ambitions fortes de Saint-Avé est de préserver et favoriser toutes les formes de solidarité et de lien social. Dans un contexte toujours plus excluant, dans une société toujours en mouvement, la ville de Saint-Avé est la « ville pour tous ». Ceci ne peut se concevoir sans l'affirmation d'une identité avéenne forte. À nous d'entraîner dans cette dynamique, tous les acteurs locaux, tous nos partenaires.

À la suite de ce travail, les élus ont défini un plan d'actions pour l'Agenda 21 de Saint-Avé. Il constitue une déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques décidées par les élus pour répondre à leur vision des enjeux du développement durable.

Animation et coordination
du réseau teddif

Vincent Wisner

v.wisner@etd.asso.fr
Tél. 01 43 92 68 13

Créé en 2002, **teddif** (territoires, environnement et développement durable en Île-de-France) est une réponse commune de la DRIEE, de la direction régionale de l'Ademe, de l'Arene Île-de-France, du conseil régional Île-de-France et de l'association Etd pour faciliter l'appropriation des principes du développement durable par les collectivités.

Le but est aussi de leur permettre de repérer et de mieux connaître les acteurs régionaux susceptibles de les guider dans leur démarche. Des organismes régionaux tels que l'IAU Île-de-France, Natureparif, l'Agence de l'eau Seine Normandie, interviennent occasionnellement en apportant leur expertise.

teddif propose des temps d'échanges, de sensibilisation, favorise le partage de connaissances et d'expériences, fait connaître des outils et démarches.

teddif s'adresse principalement aux collectivités mais aussi aux acteurs susceptibles de contribuer à leurs projets de développement durable (services de l'État, associations, chambres consulaires, etc.).

teddif est ouvert à tous les acteurs de la région Île-de-France intéressés.

www.teddif.org

