

éditorial

La prospective territoriale revient à la mode, et c'est bien!

Après une première vague il y a une vingtaine d'années, la prospective territoriale revient en force dans les projets de territoire comme dans les réflexions de l'Etat, et ce pour de multiples raisons:

- La répartition des compétences entre l'Etat et les territoires a fortement évolué, avec la mise en place du deuxième acte de la décentralisation,
- Les compétences et les champs d'intervention des collectivités se sont accrus,
- L'apparition de nouvelles incertitudes comme les délocalisations / relocalisations, les risques environnementaux et les impacts de la métropolisation, interrogent les décideurs et doivent être pris en compte,
- Les nouveaux modes de gouvernance obligent les décideurs à élaborer autrement leurs projets, avec les acteurs concernés.

Dans ce contexte, Algoé propose des démarches de prospective territoriale qui visent 3 objectifs majeurs:

- Élargir les champs du possible en se déconnectant du présent et en imaginant différents futurs réalistes,
- Aider à la prise de décision par l'élaboration de scénarios argumentés,
- Construire une vision partagée du territoire et de ses potentialités en mobilisant les bons acteurs aux bons moments et en organisant la communication entre eux.

La prospective territoriale, pour nous, c'est redonner des marges de manoeuvre aux décideurs pour leurs choix politiques et pour entraîner l'action.

Dominique Gaudron
dominique.gaudron@algoe.fr
06 09 25 88 31

La prospective territoriale ou comment enrichir et dynamiser un projet de territoire

Le détour par le futur enrichit vos projets de territoire

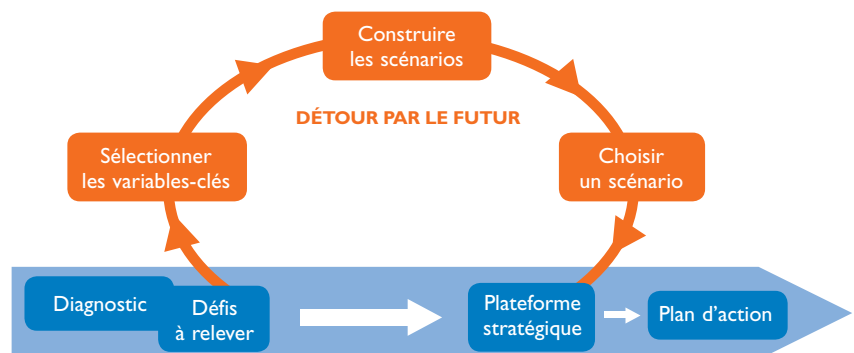
À des moments-clés de son mandat, un exécutif a besoin de prendre du recul pour engager des décisions importantes en termes d'investissements, de positionnement et d'organisation du territoire.

La prospective, cet art d'anticiper, apporte de l'information rétrospective et prospective, et donne aux décideurs la capacité d'intégrer des dimensions temporelles et sectorielles multiples, et le temps d'échanger au sein de cercles de réflexion ad hoc.

L'introduction d'un détour par le futur dans une démarche classique alimente ainsi la réflexion et provoque l'imagination. Elle permet d'identifier des étapes intermédiaires dans la poursuite d'un objectif de long terme. Elle facilite le partage des question-clés pour le devenir du territoire avec l'ensemble des partenaires.

Avec un exercice de prospective territoriale, une collectivité se donne les moyens d'une plus grande ambition.

LA PROSPECTIVE : UN ENRICHISSEMENT DU PROCESSUS PROJET



La phase de prospective territoriale s'insère entre les conclusions du diagnostic et la définition de la plateforme stratégique en proposant un travail en 3 phases:

- Sélectionner les variables-clés,
- Construire les scénarios,
- Choisir le bon scénario...

Nous reprenons ci-après ces trois phases.

Bernadette Guyon-Benoite
bernadette.guyon-benoite@algoe.fr
06 15 27 41 96

Détour par le futur

Phase I - Sélectionner les variables-clés sur lesquelles portera la prospective

- Le diagnostic s'attache à analyser l'évolution de l'ensemble des composantes du territoire. Il se termine avec la mise en valeur des **grands défis** auxquels le territoire sera confronté. Ils sont très souvent à l'articulation des problématiques classiquement étudiées et dépendent à la fois de facteurs internes au territoire et de facteurs externes qui influenceront son devenir, mais sur lesquels il n'a pas de marge de manœuvre.
- Parmi l'ensemble de ces facteurs, il s'agit au cours de cette première phase d'en choisir quelques-uns, entre 1 et 3 généralement, en fonction de l'influence qu'ils ont sur le devenir du territoire: ce seront les **variables-clés sur lesquelles portera la prospective proprement dite**.
- Ces variables-clés sont choisies par nos soins. Notre méthode, pragmatique, recherche l'efficacité dans une perspective d'aide à la décision. À partir des conclusions du diagnostic, nous conduisons une réflexion en croisant les défis pour le territoire, les

compétences et les leviers d'action de la collectivité maître d'ouvrage et l'objet spécifique du projet de territoire en question. Ces variables-clés sont validées par la maîtrise d'ouvrage, étape indispensable à la crédibilité que les décideurs apporteront à la suite de l'exercice.

- Les quelques journées de réflexion que demandent une relecture du diagnostic et la sélection de ces variables-clés permettent d'entrer directement dans la construction des scénarios.

EXEMPLE DE VARIABLES-CLÉS

Quelques **exemples**, choisis parmi des territoires très différents et pour des exercices également différents, montrent que la nature de ces variables-clés couvre un large spec-

tre; ils peuvent aller de grandeurs quantifiables à des variables composites décrites par des éléments quantitatifs et qualitatifs.

SCOT de Plaine Commune	SCOT de Bourg-Bresse-Revermont	Schéma de Développement Durable du Vaucluse
<ul style="list-style-type: none">Rapport emplois / habitantsPolarisation du développement	<ul style="list-style-type: none">Armature urbaineOuverture du territoireCroissance démographique	<ul style="list-style-type: none">Consommation du solMilieus naturels

Phase 3 - Choisir un scénario

Comment avez-vous choisi votre scénario?

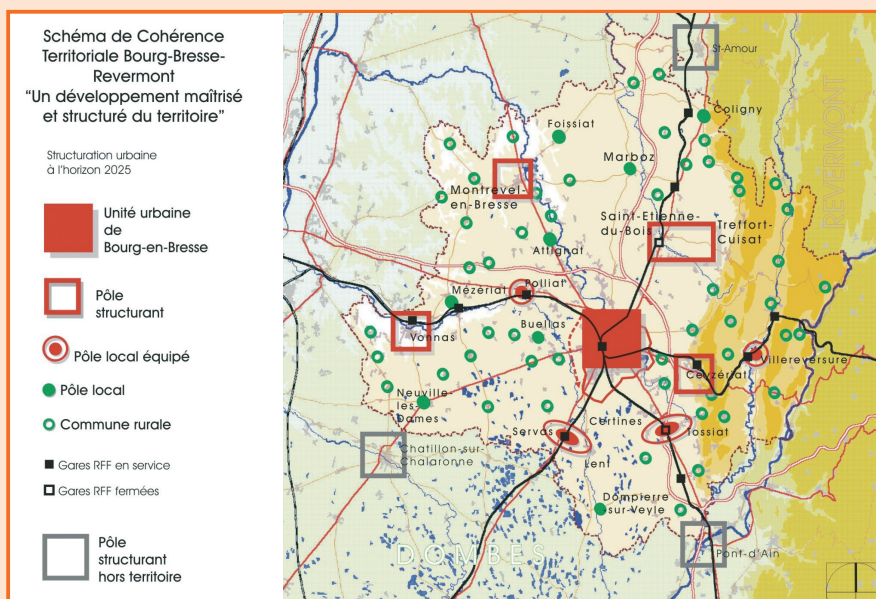
Témoignage de Valérie Dévrioux, responsable du SCOT Bourg-Bresse-Revermont.

Trois scénarios ont été présentés au « groupe de prospective » constitué du président et des vice-présidents du bureau du SCOT et de personnalités extérieures connaissant bien notre territoire.

Un premier débat a porté sur les hypothèses de croissance démographique et sur les avantages et les inconvénients de rechercher une croissance supérieure à la tendance.

Un consensus s'est très vite dégagé sur le choix de renforcer l'armature urbaine pour des raisons de développement durable : consommation du sol, maîtrise des déplacements. Mais les avis étaient à ce stade

SCÉNARIO RETENU PAR LE SCOT BOURG-BRESSE-REVERMONT



Phase 2 - Construire les scénarios

C'est le moment prospectif stricto sensu qui consiste à :

- **Définir des hypothèses d'évolution pour les variables-clés**, à partir des tendances connues et de l'expérience des participants à cette phase; elles doivent être suffisamment contrastées pour avoir du sens.
- **Construire les scénarios** en combinant celles des hypothèses d'évolution qui sont compatibles entre elles; à partir de 2 à 3 variables-clés et de 2 à 3 hypothèses d'évo-

lution pour chacune d'elles, on débouche généralement sur 3 à 5 scénarios, qui doivent répondre aux critères de **pertinence, cohérence et vraisemblance**.

- **Décrire chaque scénario**, avec une carte schématique, les hypothèses d'évolution retenues, les conséquences pour l'ensemble du territoire et les interactions avec le contexte environnant.
- **Accompagner les décideurs** dans l'analyse des scénarios.

VOUS AVEZ DIT « BON SCÉNARIO » ?

Un bon scénario donne aux décideurs une vision synthétique des grands choix pour le territoire, de ses relations avec les territoires voisins et une première appréhension des conséquences pour les actions à conduire.

Les décideurs choisissent ensuite un scénario ou recomposent un nouveau scénario. Une grille d'analyse multicritère peut les guider dans ce sens, en utilisant par exemple les principes du développement durable.

DIFFÉRENTS TYPES DE SCÉNARIOS

Type	Objectif	Bénéfice
Scénarios éclairs	Donner des visions très différentes du futur, sur une ou plusieurs variables, décrites très brièvement pour faire réagir très rapidement sur des hypothèses.	Répondre au besoin d'une décision rapide avec des acteurs peu habitués à travailler ensemble.
Scénarios sur une variable	Aller jusqu'au bout d'une hypothèse sur l'une des variables pour mesurer son impact dans le futur « toutes choses égales par ailleurs ». Ce peut être une étape intermédiaire avant un scénario global.	Résoudre des divergences sur un enjeu particulièrement fort.
Scénarios contrastés	Présenter au moins un scénario catastrophe pour mieux mesurer les risques que court le territoire et un scénario idéal pour faire apparaître de nouvelles idées.	Construire un consensus sur un scénario reconstruit avec les acteurs.
Scénarios globaux	Produire des images du territoire globales à terme, présentant un caractère réaliste et alternatif avec le plus souvent un scénario tendanciel.	Construire une vision relativement complète du futur du territoire et décliner la stratégie correspondante.

partagés entre des positions frileuses de repli et le souci de maintenir le développement du territoire en accueillant des populations jeunes et actives pour faire face au vieillissement démographique.

Il a été demandé de retravailler les hypothèses démographiques pour présenter ensuite 3 scénarios à tous les membres du Bureau, avec un questionnaire écrit en préalable au débat.

Une majorité s'est alors dégagée pour l'un des scénarios, sous réserve de l'ajout d'un quatrième niveau dans l'armature territoriale. Les élus ont ensuite souhaité consulter tous les maires des 74 communes du SCOT avant de prendre une décision définitive.

« Une majorité s'est alors dégagée pour l'un des scénarios sous réserve de l'ajout d'un quatrième niveau dans l'armature territoriale. »

Au-delà de quelques aménagements mineurs, cette consultation a eu le mérite de préparer l'ensemble des communes aux orientations stratégiques et aux orientations générales du SCOT. Les trois mois consacrés à ce « détour par le futur » ont été essentiels

pour passer d'une vision traditionnelle du territoire à une position volontariste d'ouverture vers la métropole lyonnaise tout en limitant l'étalement urbain.

Ce choix n'a ensuite plus jamais été remis en question malgré les contraintes qu'il impose tant aux communes rurales pour maîtriser leur croissance qu'aux villes pour s'engager dans une nouvelle offre de logements. »

QUEL TEMPS CONSACRER À LA PROSPECTIVE TERRITORIALE ?

• En 2 mois, un très court exercice permet de poser les questions essentielles.

• En 4 mois, un réel investissement est possible, impliquant des acteurs de différents types, autour de scénarios suffisamment construits pour éclairer les décisions des élus.

• En 6 mois, il est possible d'approfondir la quantification des tendances en cours, de faire des recherches poussées pour élaborer les hypothèses d'évolution et de bâtir des scénarios très complets.

Associer les partenaires au bon moment

Nous recommandons aux maîtres d'ouvrage de profiter de la démarche de prospective pour mobiliser les acteurs clés du territoire. Trois types d'acteurs sont concernés: les experts, les acteurs publics et privés, et les décideurs. Le choix parmi ces acteurs se fait en fonction des moments retenus pour les associer.

Le tableau ci-dessous présente les différentes possibilités.

Type d'acteurs	Moments possibles de mobilisation	Apports spécifiques
Les experts	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des variables-clés • Construction des hypothèses d'évolution 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance externe et / ou connaissances spécialisées. • Éclairages pertinents à condition d'être alimentés en données et analyses sur le territoire.
Les acteurs publics et privés du territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des variables-clés • Analyse des scénarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances partielles du territoire, dont la mise en perspective est signifiante. • Perception du territoire de l'intérieur, difficulté à l'appréhender dans sa globalité.
Les décideurs	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des scénarios • Choix du scénario final 	<ul style="list-style-type: none"> • Élus et techniciens: bonne connaissance de leur territoire où ils agissent tous les jours, pris dans un horizon de 2 à 5 ans. • Besoin d'être dérangés dans leurs représentations habituelles.



TÉMOIGNAGE DE DANIELLE VIGIER RESPONSABLE DU SCOT DE PLAINE COMMUNE

Un groupe de prospective a été constitué avec un tiers d'acteurs du territoire actifs dans le processus d'élaboration du SCOT et deux tiers de personnalités extérieures, dont certaines impliquées sur le territoire et d'autres non. Les élus n'étaient pas représentés dans ce groupe. Chacun était libre de ses propos, qui n'engageaient pas la structure à laquelle il appartenait. Accompagnée par les consultants Algoé, la mission de ce groupe a été de réfléchir aux futurs possibles du territoire: dégagés des contingences immédiates mais cepen-

nant réalistes, ces derniers ont alimenté la prise de décision des élus et des techniciens, en leur permettant de «sortir la tête du guidon».

Plusieurs scénarios contrastés ont ainsi été proposés à la réflexion:

- Une «ville métisse», terre d'immigration pour le monde entier,
- Une «cité» universitaire, culturelle et scientifique de haut niveau, avec des formations, des entreprises et des laboratoires,
- Un territoire déstructuré et inégalitaire, avec de forts déséquilibres,

- Un scénario international «Paris Nord», accentué par l'attraction des aéroports voisins.

Un débat animé a permis de créer une vision commune avant de passer à l'élaboration de scénarios stratégiques proposés aux élus et fondés sur des variables-clés, comme le développement du territoire respectant l'équilibre population-emplois, un territoire pour tous comportant une mixité des fonctions urbaines.



CONTACTS

PASCAL GUSTIN
Tél 06 14 16 64 64
DOMINIQUE GAUDRON
Tél 06 09 25 88 31

e-mail
pascal.gustin@algoe.fr
dominique.gaudron@algoe.fr

**DIRECTEUR
DE LA PUBLICATION**
Pascal GUSTIN

CONCEPTION-RÉALISATION
ANATOMIE Lyon

• **Lyon - siège social**
9 bis, route de Champagne
69134 • Ecully Cedex
Tél 33 (0) 4 72 18 12 00
Fax 33 (0) 4 72 18 13 90

• **Paris**
193, rue de Bercy • BP 10410
Tour Gamma A
75560 • Paris Cedex 12
Tél 33 (0) 1 53 02 26 00
Fax 33 (0) 1 53 02 27 40

• **Chambéry**
Miniparc "Passerelles"
Savoie Technolac • Bât 5 • BP 283
73375 • Le Bourget-du-Lac Cedex
Tél 33 (0) 4 79 25 25 79
Fax 33 (0) 4 79 25 25 58