

# La démarche prospective au service du développement et de la planification territoriale

1. les principes de base de la démarche prospective
2. les méthodes
3. la méthode des scénarios
4. la prospective territoriale

Vincent Claustre  
Association de Prospective Rhénane  
19 février 2009

# 1. principes de base de prospective

non pas un exercice de futurologie  
mais un outil d'aide à la décision  
pour s'entendre sur des stratégies adéquates

ne vise pas à pré-dire l'avenir  
mais à aider à le construire

une démarche d'anticipation devenue nécessaire  
du fait de l'accélération des changements  
techniques, économiques et sociaux

□ trois postulats de base

selon la présentation devenue classique présentée par H. de Jouvenel

- l'avenir est un domaine de liberté  
*l'avenir n'est pas pré-déterminé  
même si présence d'invariants  
il est ouvert à plusieurs futurs possibles  
= les futuribles  
cet éventail des futurs possibles, évoluant lui-même au fil du temps*
- l'avenir est un domaine de pouvoir  
*"quand il est urgent, il est déjà trop tard"  
anticiper plutôt que subir*
- l'avenir est un domaine de volonté  
*"il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va"  
importance du projet*

## □ une attitude d'esprit

attitudes possibles face à l'incertitude ( cf. M. Godet )

passive                      subir le changement

réactive                     attendre le changement pour réagir

pré-active                 se préparer à un changement anticipé

pro-active                 provoquer un changement souhaitable

## □ différence entre prévision et prospective

cherchent l'une et l'autre à anticiper les évolutions  
non pas pour avoir une simple idée du futur,  
mais pour décider et agir sur le présent

à première vue, ce qui semble les distinguer est **l'horizon temporel**

la **prévision** s'intéresserait plutôt au **court et moyen termes**  
la **prospective** s'intéresserait plutôt au **long terme**

la différence est en fait surtout une différence de nature

prévision = projections quantifiées  
prospective = projections plus qualitatives

## □ différence prévision /prospective

plus précisément :

**la prévision** s'applique

à des phénomènes de nature récurrente

pour lesquels il est possible d'appliquer des modèles construits à partir de l'observation des tendances passées

en supposant une certaine stabilité temporelle dans le comportement des variables en présence

s'efforce d'estimer ce qui va **probablement** arriver dans un futur plus ou moins proche

**la prospective**, à l'inverse de la prévision

s'intéresse aux faits générateurs de **ruptures**, aux mutations,

à ce qui n'est pas prévisible en fonction des seules tendances du passé

c'est un inventaire du champ des possibles

en s'efforçant de tenir compte de la capacité de réaction, d'adaptation, de changement d'un système devant une situation donnée

## □ différence prévision / prospective

en résumé ( et schématiquement )

la prévision	la prospective
approche plutôt sectorielle primauté du quantifiable court moyen termes principe de continuité extrapolation	une approche globale primauté du qualitatif long terme accent sur discontinuités, changements, ruptures

mixage utile entre ces deux approches

## □ intérêt de la prospective comme outil d'aide à la décision

- **une dimension diagnostic**

ne se contente pas d'un simple état des lieux  
va plus loin qu'une simple approche classique de type SWOT  
appréciation des opportunités/ menaces , forces/ faiblesses

oblige à une compréhension de la dynamique du système

approche systémique

prise en considération des interactions entre phénomènes  
interdépendances entre le système étudié et son environnement  
= problématique de la construction de la base



## □ intérêt de la prospective comme outil d'aide à la décision

- **une dimension anticipatrice**

démarche intégrant le temps long, passé et à venir

s'intéresse non seulement aux tendances lourdes  
mais surtout aux ruptures possibles  
aux phénomènes émergents, porteurs d'avenir  
écoute des signaux faibles

remise en question des cadres habituels de référence

intérêt d'une projection sur un horizon suffisamment lointain  
importance également d'une rétrospective

## □ intérêt de la prospective comme outil d'aide à la décision

- **une réflexion stratégique collective**

favorisant

une vision commune des enjeux et marges de manœuvre

un partage d'information

- **un vecteur pour une meilleure gouvernance**

intérêt de cette dimension participative

pour des systèmes d'action de plus en plus éclatés

intérêt notamment pour la planification territoriale

problème cependant de l'appropriation des résultats de ces approches  
par les différents acteurs

## 2. Les méthodes

différentes démarches possibles  
des outils plus ou moins sophistiqués  
mais des exigences communes

des approches pluridisciplinaires,  
d'inspiration systémique

- ,un exercice nécessairement collectif  
croiser les points de vue  
pour prendre en compte la complexité des phénomènes  
pour limiter les biais subjectifs et/ou idéologiques..  
  
= intelligence collective
- une approche systémique

## 2. Les méthodes

différentes démarches possibles  
des outils plus ou moins sophistiqués  
mais des exigences communes

des approches pluridisciplinaires,  
d'inspiration systémique

- un exercice nécessairement collectif
  - croiser les points de vue
  - pour prendre en compte la complexité des phénomènes
  - pour limiter les biais subjectifs et/ou idéologiques..

= intelligence collective
- une approche systémique

## □ les différentes approches

deux grandes catégories de démarches:

- consultation d'experts  
ex: méthodes Delphi, MIC, etc...

méthodes adaptées pour des problématiques technologiques  
et/ou plus sectorielles

- méthode des scénarios

approche adaptée à la prospective de systèmes plus complexes  
notamment systèmes sociaux, territoriaux

des approches plus ou moins lourdes

approches ou exercices exploratoires  
constructions plus élaborées

une boîte à outils diversifiée:

analyse structurelle, jeux d'acteurs, approche morphologique...  
= méthodes heuristiques, traitement de données...

### 3. la méthode des scénarios

méthode développée notamment en France dans les années 1970  
travaux de l'OTAM pour la DATAR: "scénario de l'inacceptable"

définition

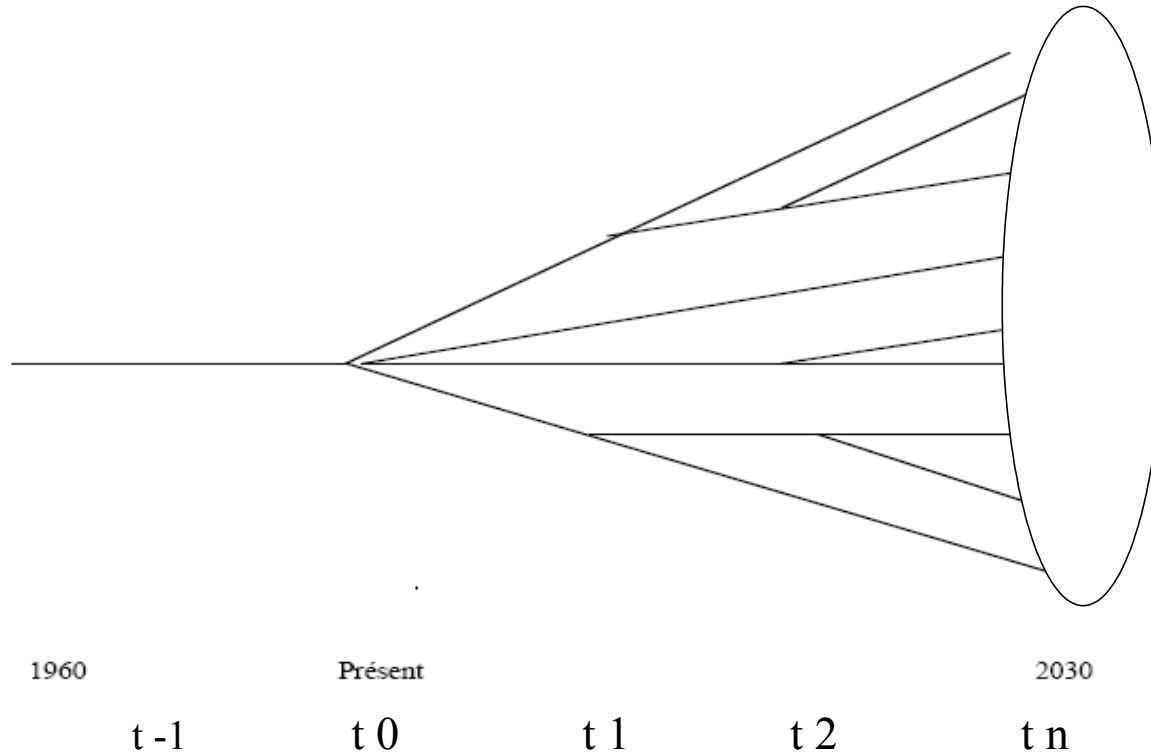
sur la base d'une bonne connaissance du système étudié  
son fonctionnement, sa dynamique actuelle

du choix et croisement d'hypothèses sur des variables motrices

- description d'une situation future à l'horizon retenu ( = **image** )
- et du **cheminement** permettant de passer de la situation d'origine à la situation future

le scénario est ainsi un enchaînement d'évènements cohérents  
intégrant les stratégies d'acteurs

□ le cône des futuribles



## □ types de scénarios

<b>scénarios au fil de l'eau</b>	<b>scénarios contrastés</b> les scénarios extrêmes encadrant l'espace des futurs possibles
<b>scénario tendanciel</b> cheminement le plus probable face à de nouvelles situations compte tenu des tendances inscrites dans le système actuel	<b>scénarios normatifs</b> scénarios partant d'un futur souhaitable en s'interrogeant sur le cheminement permettant d'y conduire



## □ deux façons de cheminer

démarche en avant "forward"	démarche à reculons "backward"
cheminement à partir de la situation présente sans idées préconçues sur le point d'arrivée	cheminement à reculons à partir d'un point d'arrivée possible vers la situation présente
avantages /inconvénients	
<p>conservateur, réaliste plutôt sensible au court terme transposition du passé</p> <p>objectifs restant flous pas de jugement de valeur plausible, pas de rupture forte</p> <p>logique moins tourné vers l'action</p>	<p>révolutionnaire, irréaliste privilégie le long terme exploration des futuribles + ou moins contrastés</p> <p>attention portée sur les objectifs, accent sur le souhaitable prise en compte des ruptures, surprises, possibilités nouvelles volontariste très tourné vers l'action</p>

Cf. F. Hatem, la Prospective , p. 230

## □ les étapes de la démarche

- **la définition du problème et le choix de l'horizon**
- **la construction de la base**  
La "base" = image de l'état actuel du système  
construction du système et identification des variables-clés
- **l'élaboration des scénarios**
- **le choix des actions stratégiques**

## □ la construction de la base

phase la plus importante et la plus lourde

visée à donner une image aussi fondée que possible de l'état actuel du système  
nécessite une approche globale, systémique  
= comprendre le système, en saisir la dynamique

3 étapes

la délimitation du système et de son (ses ) environnement(s) l'objet sur lequel on veut faire une prospective doit avoir une consistance propre minimum

analyse de la structure du système

détermination des variables essentielles externes et internes

invariants

tendances lourdes

germes et facteurs de changement

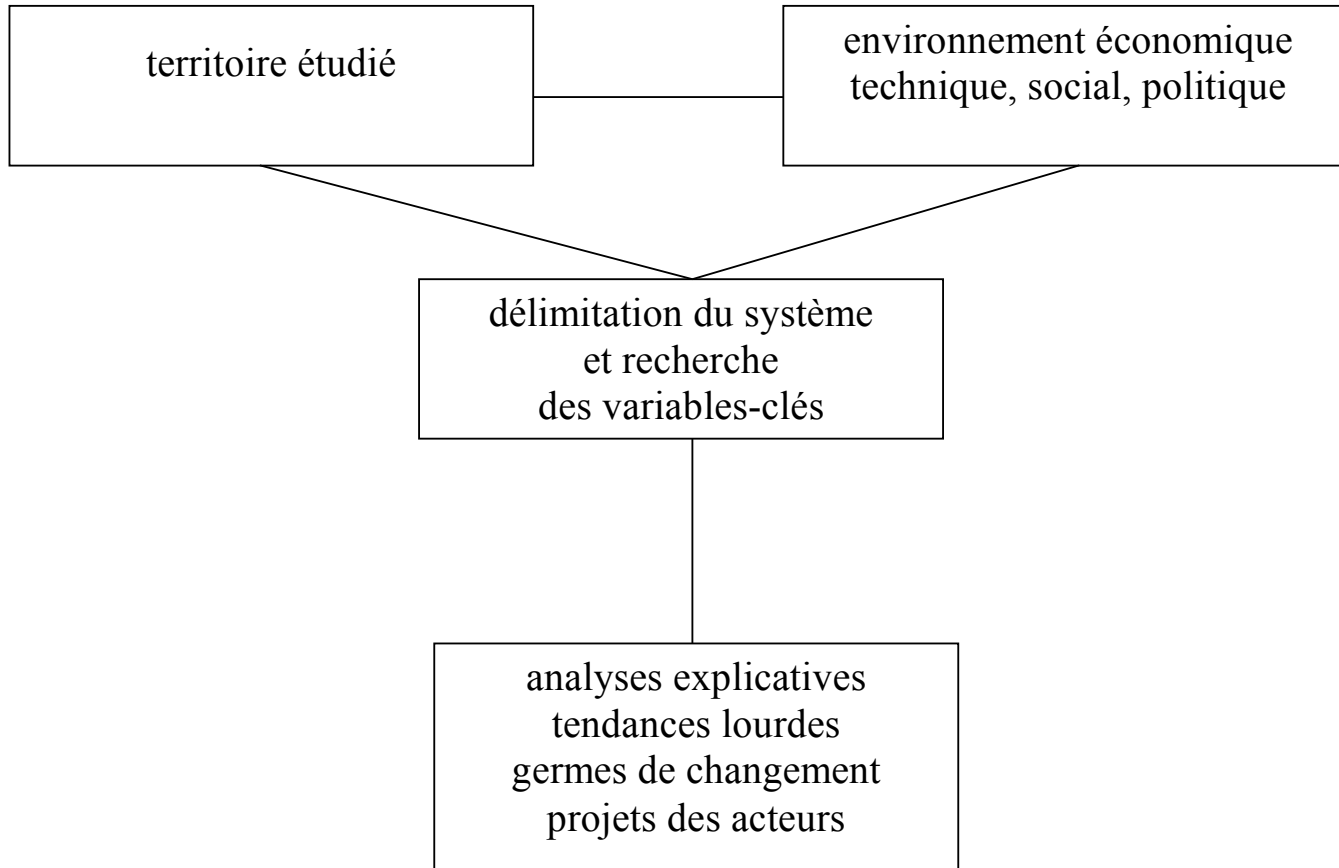
⇒ analyse structurelle

caractérisation des acteurs

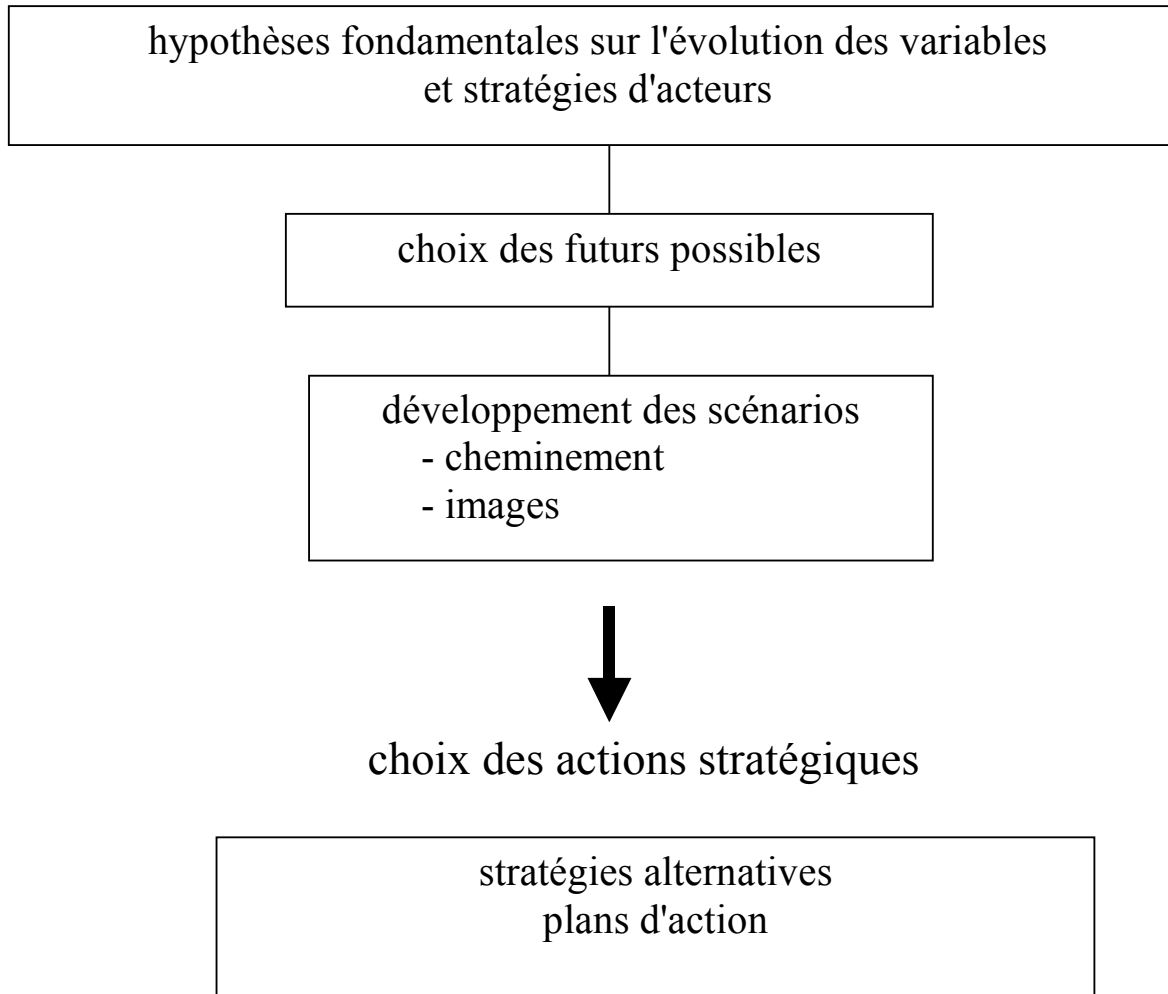
forces sociales pouvant avoir une influence déterminante

comportements, stratégies, jeux d'alliances, conflits...

## □ construction de la base



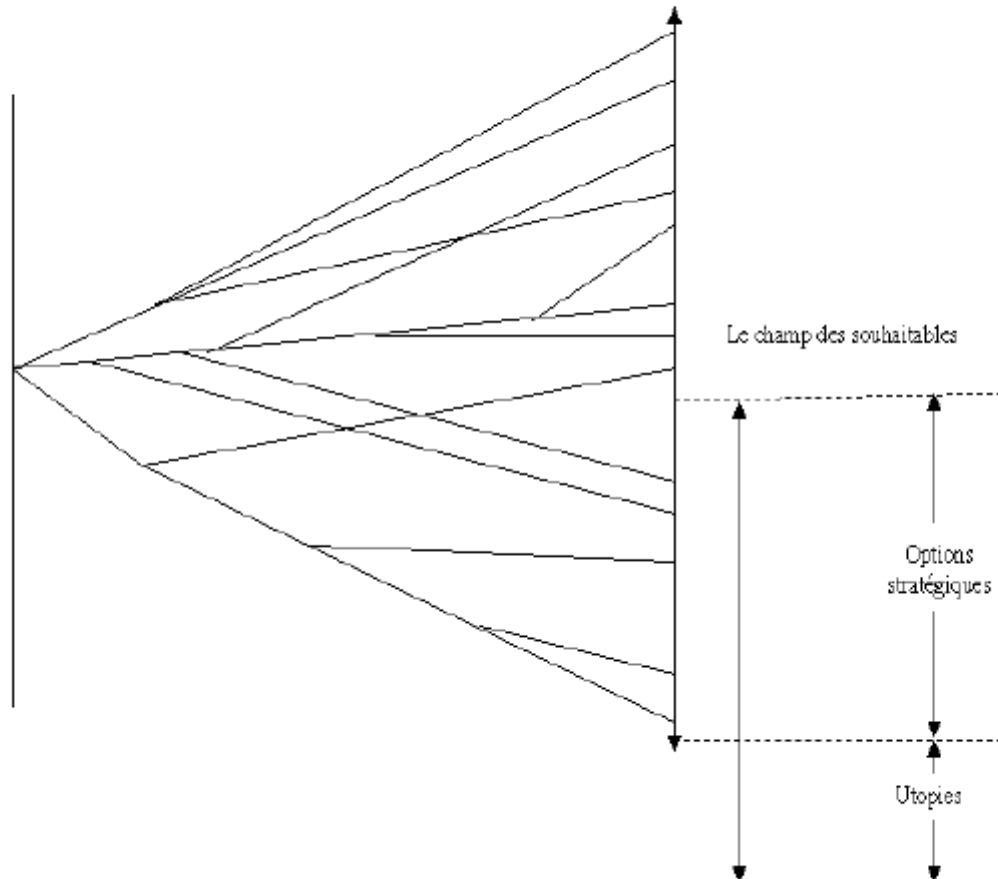
## □ élaboration des scénarios et choix des actions stratégiques



# □ le choix des scénarios à développer

## Prospective-stratégie

Le champ des possibles



## 4. la prospective territoriale

### Son objet :

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 positions et des options stratégiques, et dans les cas les plus complexes, un projet de territoire.

D'après cette définition la prospective territoriale est stratégique, liée à l'action publique, au projet de territoire, ce qui n'exclut pas, dans le cadre d'une même démarche, le recours à de la prospective exploratoire. Elle n'est pas nécessairement globale ou plurithématique elle peut aussi s'attacher à un thème à fort enjeu local, à l'élaboration d'une politique publique territorialisée ou aux conséquences d'un projet d'aménagement ou d'un équipement structurant

## 4. la prospective territoriale

En somme pour la prospective,  
le territoire doit se mettre en situation de « penser son devenir »,  
c'est à dire qu'il doit se doter d'un ensemble d'outils  
permettant l'élaboration d'une « vision »,  
d'une représentation de sa situation et de sa position.

Les acteurs du territoire doivent se donner  
non seulement les moyens conceptuels et techniques  
pour cette élaboration (dimension cognitive),  
mais être capables de faire partager leurs analyses  
et de construire une « vision partagée ».

C'est la prospective participative.



## □ **Les objectifs de la prospective territoriale stratégique**

- La prospective recherche une compréhension de la réalité actuelle du territoire et de son contexte (rétrospective et diagnostic).
- La prospective élabore des futurs possibles et souhaitables ou des scénarios d'avenir pour un territoire.
- La prospective recherche une large participation des acteurs locaux et de la société civile pour l'élaboration des futurs et pour les rendre « proactifs ».
- La prospective, sur la base d'un futur possible, proactif et souhaité, permet la construction d'une vision territoriale à long terme, stratégique et partagée.
- La prospective, sur la base d'une vision ou d'une représentation à long terme, permet l'élaboration d'un projet de territoire et différentes facettes de ce projet (planification, programmation, contrat).

## □ **Les enjeux de la prospective territoriale stratégique.**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La prospective étudie les transformations d'un territoire dans un contexte qui se modifie (le territoire dans le monde).</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La prospective s'intéresse au long terme comme moyen pour mettre en perspective les contraintes du court terme.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La prospective considère qu'il est possible d'influer sur la transformation de la réalité du territoire (la réalité est un objet de pouvoir, de liberté et d'action).<br/>Le futur ouvre des marges de manœuvre, des degrés de liberté ou des fenêtres d'opportunité.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La prospective est orientée sur l'idée que les germes du futur existent dans la réalité actuelle, non seulement par les grandes tendances mais par les phénomènes en émergence (« signaux faibles ») susceptibles d'être porteurs de dynamiques futures.</li></ul>              |

## □ **Les enjeux de la prospective territoriale stratégique.**

- La prospective porte une attention particulière aux différentiels d'évolution entre certains facteurs de mutation (ce qui évolue vite, ce qui a un fort degré d'inertie, temporalités différentielles des phénomènes démographiques, des modes de vie, des écosystèmes, de l'organisation de la ville, des systèmes productifs, des formes d'organisation familiales, des facteurs de mobilité, de certains tropismes culturels...).
- La prospective procède par analyses systémiques et s'intéresse aux interdépendances entre les aspects sociétal, économique, spatial et institutionnel d'un territoire.
- La prospective s'efforce de comprendre les enjeux en fonction de l'existence d'une multitude d'acteurs engagés dans un jeu relationnel donné.
- La prospective favorise le débat et le dialogue et cherche à mobiliser l'intelligence collective pour construire les représentations de l'avenir.
- La prospective perçoit une réalité, construit un discours collectif (une représentation de la réalité) pour agir sur la transformation de cette réalité (les mécanismes de l'action publique).

## **4. la prospective territoriale**

## Démarches de prospective régionale en Alsace

études démarches	<b>1975</b> SCENARIO TENDANCIEL	<b>1984</b> PROSPECTIVE DE L'ECONOMIE ALSACIENNE	<b>1991-1993</b> DEMARCHE "ALSACE 2005"
centres d'intérêt	renforcement de l'Alsace vis à vis des régions voisines acteurs et activités-clés	mutations industrielles atouts et faiblesses sectoriels portefeuille d'activités	positionnement de la région dans le nouveau contexte européen recomposition interne: gestion territoriale, bassins de vie...
référentiels théoriques	méthode des scénarios PPBS	Portefeuille d'activités	"Développement local" apprentissage organisationnel
résultats visés	stratégie de développement	choix entre stratégie industrielle exogène ou endogène développement technologique	références communes pour les acteurs régionaux
pilotage, acteurs associés,	organisme de mission OEDA ( Organisation d'études de développement et d'aménagement de l'Alsace )	partenaires régionaux: Préfecture de Région, Conseil régional d'Alsace, Conseils généraux 67 et 68 ( niveau "cabinet" )	démarche ouverte, participative: "la région Forum"
moyens techniques	+ bureau d'études Prospective et Aménagement ( analyse qualitative et travail collectif )	+ bureaux techniques BIPE-PROGNOS exploitation de bases de données prévisions	apports introductifs par APR ( universitaires... ) travaux d'ateliers + experts externes ponctuels ( TEN... )
utilisateurs	technostructure	diffusion tardive et confidentielle	large diffusion des travaux
	confirmation des hypothèses du schéma régional	impact sur les orientations du contrat de Plan	intention affichée de production d'un "Plan de référence"