

STAGE DE 6 MOIS

du 20/04/2015 au 30/09/2015

STRUCTURE D'ACCUEIL DU STAGE ET NOM DU SERVICE :

Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne
Service de l'Innovation et de l'Information

ADRESSE :

BP 449 Chemin de l'Alette
65004 TARBES CEDEX

TUTEUR DE STAGE :

Ludovic Lhuissier - Directeur de l'innovation
et de l'information
Bernard Thumerel - Directeur cabinet Aida,
animateur du projet REX-Prospective



CACG
Valorisons votre territoire

PREAMBULE

" Ce que la géographie peut apporter au trésor commun, c'est l'aptitude à ne pas morceler ce que la nature rassemble, à comprendre la correspondance et la corrélation des faits, soit dans le milieu terrestre qui les enveloppe tous, soit dans les milieux régionaux où ils se localisent. "

André-Louis Sanguin

Vidal de La Blache – Un génie de la géographie, Belin, Paris, 1993.

REMERCIEMENT

J'adresse mes sincères remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie M. ARLAUD, Professeur à l'université de POITIERS qui nous a fait parvenir l'offre de stage et pour ces enseignements durant mon cursus universitaire.

Je remercie B. THUMEREL et L. LHUISSIER pour leur confiance et de m'avoir guidé dans mon travail.

Je remercie pour leur disponibilité et leurs précieux conseils D. PEYRUSAUBES ET M.TAABNI Professeurs à l'université de POITIERS ainsi que V. LAMBLIN de Futuribles.

Je remercie G. LACOTE, Sigiste à la CACG pour m'avoir guidé dans la base de données cartographique de la CACG

Enfin, je souhaite une bonne continuation aux autres stagiaires de l'équipe REX-PROSPECTIVE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
1) CONCEPT DE PROSPECTIVE ET ANALYSE PROSPECTIVE	14
2) ANALYSE DES 3 RETOURS D'EXPERIENCES	35
3) PROSPECTIVE EXPLORATOIRE : VERS L'UTILISATION ET LA CREATION D'UN NOUVEL OUTIL PROSPECTIF	61
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE	84
TABLE DES ILLUSTRATIONS	89
ANNEXE	92
RESUME	112

INTRODUCTION

« Valorisons votre territoire » tel est le slogan de la Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne. Société créée en 1959 par décret d'Etat, la CACG est une Société d'économie mixte (SEM). Il s'avère que la notion de SEM est avant tout juridique. C'est le droit qui est venu créer cette catégorie d'entité. La définition donnée par l'article L1521-1 du code général des collectivités territoriales est la suivante :

Article L1521-1

Modifié par ORDONNANCE n°2014-1543 du 19 décembre 2014 - art. 30

« Les communes, les départements, les régions et leurs groupements peuvent, dans le cadre des compétences qui leur sont reconnues par la loi, créer des sociétés d'économie mixte locales qui les associent à une ou plusieurs personnes privées et, éventuellement, à d'autres personnes publiques pour réaliser des opérations d'aménagement, de construction, pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ou pour toute autre activité d'intérêt général ; lorsque l'objet de sociétés d'économie mixte locales inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires. En outre, les sociétés d'économie mixte locales peuvent réaliser des opérations de conception, réalisation, entretien ou maintenance ainsi que, le cas échéant, de financement d'équipements hospitaliers ou médico-sociaux pour les besoins d'un établissement de santé, d'un établissement social ou médico-social ou d'un groupement de coopération sanitaire. La commune actionnaire d'une société d'économie mixte locale dont l'objet social s'inscrit dans le cadre d'une compétence qu'elle a intégralement transférée à un établissement public de coopération intercommunale ou que la loi attribue à la métropole de Lyon peut continuer à participer au capital de cette société à condition qu'elle cède à l'établissement public de coopération intercommunale ou à la métropole de Lyon plus des deux tiers des actions qu'elle détenait antérieurement au transfert de compétences. Le deuxième alinéa est applicable au groupement de collectivités actionnaire d'une société d'économie mixte. »

Outre l'aspect juridique, la notion de territorialité des actions de la SEM est au cœur de son existence même.

Les SEM étant créées par une personne publique, Etat, Collectivités ou Etablissement public, elles ont dans de nombreux cas un objet strictement lié à l'activité de son créateur. Bien souvent cette dernière est ancrée territorialement. A titre d'exemple, la SEM d'aménagement du Tarn n'intervient que dans le Tarn. Ce n'est pas le cas de la CACG. Sa mission principale s'inscrit sur les territoires Aquitaine et Midi-Pyrénées mais n'est pas une mission exclusive. La CACG a un objet défini dans ses statuts définissant sa raison d'être :

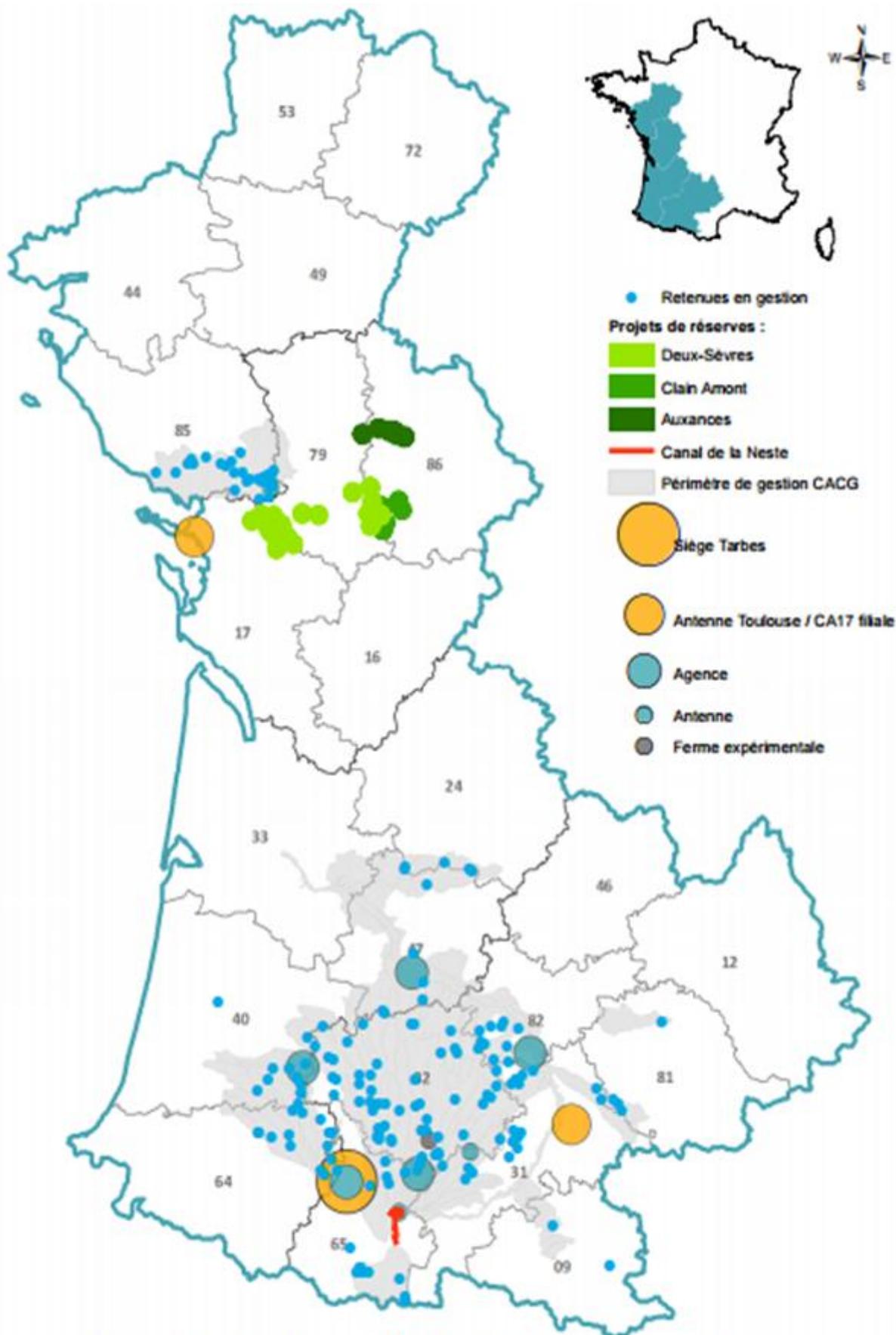
« La société a pour objet principal de concourir à l'aménagement, à l'équipement et au développement économique des régions Midi-Pyrénées et Aquitaine. Cet objet comporte d'une part une mission générale de maîtrise de l'eau (...) d'autre part une mission de développement des zones rurales (...) ».

Cela se retrouve dans les statuts juridiques de la société. La CACG a un double statut : SEM et SAR (Société d'Aménagement Régional).

Dans un contexte de processus de décentralisation mené par l'Etat, le développement territorial et l'action publique, notamment dans les territoires ruraux, est en pleine mutation. Cela implique qu'il faut désormais une vision transversale des enjeux et ce qui oblige à une cohérence entre les politiques des différents échelons territoriaux. Ce contexte stimule de nouvelles formes d'ingénierie territoriale. Simultanément, la baisse des dotations de l'Etat entraîne les communes et leurs groupements à rationaliser le coût de leurs aménagements et de leurs développements. Les trois piliers du développement territorial étant le Territoire, les acteurs et les projets.

Ce contexte touche alors directement les acteurs de l'ingénierie territoriale. La CACG en faisant partie, cette dernière se retrouve dans la problématique qui est de donner un service de qualité, avec des projets d'aménagements qui s'inscrivent dans la stratégie du territoire en question, tout en étant à un prix raisonnable en concordance avec les conditions financières que connaissent aujourd'hui leurs clients.

La carte suivante présente les grandes zones d'intervention de la CACG



Implantation de la CACG en France

Figure 2 : Implantation de la CACG en France
Réalisation et Conception : Régis PIMOR

La démarche Rex & Prospective s'inscrit dans un projet d'innovation de conduite du changement en interne. Elle fait suite à un travail réalisé en 2013 issue d'une collaboration CACG – Aida (Cabinet d'étude de Bernard Thumerel) dénommé « Ambition territoire ». L'objet de ce travail consistait en l'organisation d'une réflexion sur un plan d'action pour la période 2015 – 2017 en prévision de l'adaptation de l'entreprise aux dynamiques d'évolution de l'environnement institutionnel.

Un retour d'expérience a pour principal objectif de faire émerger des pistes de progrès utiles afin de capitaliser sur les bonnes pratiques.

Pour construire cette étude, l'attention a été portée sur trois sources différentes pour soulever le problème. Tout d'abord la rencontre des acteurs sur deux territoires. Il en ressort que la CACG constitue un opérateur particulier pour lequel les acteurs expriment des attentes singulières : meilleure articulation entre les opérations et le projet de territoire, un accompagnement face aux grands défis de demain (climat, environnement) et la recherche d'une complémentarité entre ingénieries locales et collectivités. Deuxièmement, une réflexion a été menée sur les pistes d'évolution par un groupe de salariés en interne. Il y a – en interne – un souhait de défendre les particularités de la CACG tout en restant au service des territoires (savoir-faire de la relation au projet de territoire, capacité à faire le lien entre initiatives des territoires, enjeux et stratégies supra nationaux, collaboration dans le long terme qui repose sur des expertises et la robustesse de l'entreprise). Enfin, il y a eu de nombreux échanges avec les élus du territoire dans la volonté de construire la nouvelle mission de la CACG au regard de l'évolution du contexte institutionnel et réglementaire. L'enjeu étant d'être force de proposition pour la co-construction et la définition de nouvelles missions territoriales de la CACG.

A travers cette réflexion, le groupe de travail avait ainsi identifié plusieurs leviers pour construire cette évolution, ce qui a permis enfin d'établir un plan d'action afin de mettre en œuvre cette nouvelle dynamique de travail :

1 Un processus pour construire de nouvelles missions auprès du territoire

Dans une logique de collaboration avec des « territoires actionnaires » ou des « territoires laboratoires » pour construire les nouvelles missions territoriales de la CACG.

2 Un changement en interne de l'entreprise

Afin de renforcer les savoir faire singuliers que tous les métiers doivent partager d'une part et développer de nouvelles compétences d'autre part.

3 Une collaboration avec les administrateurs élus

Afin de donner un sens politique aux valeurs de la CACG. Le suivi des « territoires laboratoires » serait l'occasion d'échanges avec les élus pour apprécier la capacité de transposition des démarches.

4 Développement de collaborations avec des entreprises

Mobilisation (en collaboration avec des territoires) des co financeurs privés au regard de l'intérêt de la démarche dans leur domaine.

La mission s'inscrit dans une démarche d'innovation en interne à la CACG et a pour objectif la construction et l'expérimentation d'une pratique de retour d'expérience en interne. La finalité poursuivie étant de déterminer une stratégie pour l'accompagnement des territoires dans une volonté de cohérence géographique et d'inscrire la démarche dans une logique de développement durable. Ce faisant, le projet participe de la conduite du changement en interne visant à renforcer l'adaptation de l'organisation aux enjeux futurs en termes d'accompagnement et de gestion de projets territoriaux.

Le déroulement de la mission s'effectue au sein d'un groupe de travail constitué de quatre stagiaires provenant de formations différentes: économie, géographie (aménagement/prospective) et sociologie. Le groupe est encadré par **Bernard Thumerel** (Directeur du cabinet d'études Aida Team, prestataire externe) et **Ludovic Lhuissier** (Directeur de l'innovation et des systèmes d'information, CACG).

Pour la construction de la méthode, chacun des stagiaires réalise une mission similaire (selon les modalités d'intervention que l'on spécifie plus loin) mais sur des projets différents (les Rex opérationnels, mission individuelle). Cela permet ainsi de fournir un matériau solide afin de fonder l'analyse (mission collective) sur des éléments concrets qui constituent des enjeux importants pour la CACG.

Comme nous l'avons indiqué, la mission est réalisée au sein d'une équipe de travail pluridisciplinaire regroupant trois formations différentes. Nous nous sommes dès le début attribués des responsabilités méthodologiques et disciplinaires complémentaires pour le déroulement de la mission.

- **CARRAUSSE Romain** : Géographe, ancrage et territoire. Responsable des sources et documents.
- **COURTOIS Timothée** : Sociologue, système d'acteurs. Responsable méthodologique.
- **JOLY Arthur** : Economiste, valorisation des aménités commerciales/ non commerciales. Responsable du cadrage de la commande.
- **PIMOR Régis** : Géographe, prospective. Responsable des livrables.

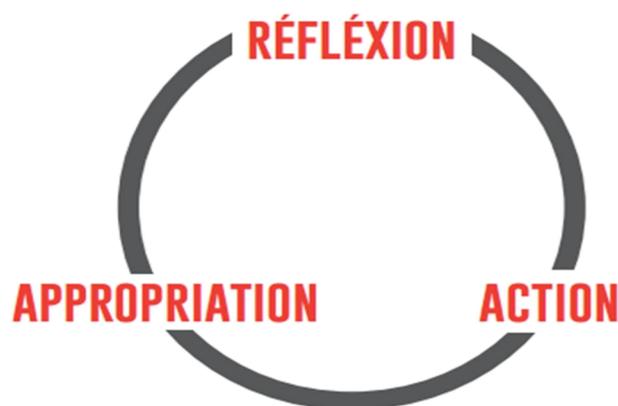
En plus de former une équipe pluridisciplinaire, il y avait un avantage certain à constituer un groupe de travail jeune pour la CACG à partir de la contribution d'étudiants Master 2, non seulement pour apprécier l'intérêt d'un regard extérieur, différent, mais aussi pour révéler la relation entre enjeux de la CACG et actualité de la recherche en Sciences Humaines et Sociales.

La première définition de la prospective est celle de Michel Godet et repose sur trois piliers.

« La prospective est une anticipation pour éclairer l'action présente (la décision)

A la lumière des futurs possibles et souhaitables. »

LES TROIS PILIERS DE LA PROSPECTIVE SELON MICHEL GODET



La prospective encourage à définir une volonté de construction du futur tout en permettant de dessiner des avensirs possibles, de définir des marges de manoeuvre et de proposer des variantes.

**Le processus de cette production écrite repose sur la méthodologie de diagnostic de
G.DUMONT : Concepts, méthode, application. Elle correspond aux demandes
D.ROYOUX co-directeur du master « Espaces, Sociétés, Environnement » de traiter :
Analyse scientifique, Diagnostic, Prospective**

PROBLEMATIQUE

A partir du postulat prendre du recul sur le territoire permet de prendre du recul sur son action immédiate, qu'est-ce que la prospective ? L'analyse prospective est-elle pertinente dans les projets d'aménagement du territoire ? L'apport de la notion de prospective permet-elle d'acter la complexité et les enjeux qui se jouent sur les territoires afin de déclencher une mise en dynamique des acteurs, des décisions et des projets ?

I) CONCEPT DE PROSPECTIVE ET ANALYSE PROSPECTIVE

1.1) Histoire de la prospective en France

Le concept de prospective apparaît en France en 1955 avec la publication « *De la prospective – Textes fondamentaux de la prospective française 1955-1966* ». Cet ouvrage écrit conjointement par Gaston Berger, Pierre Massé et Jacques de Bourbon-Busset rassemble les textes de ce nouveau courant de pensée. Gaston Berger (1896-1960) est un philosophe qui estime que la philosophie et ses contemporains ne traitent pas de la question de l'avenir par omission et que les décisions s'appuient trop sur le passé qui pourtant ne préfigure en aucun cas de l'avenir. Sa posture de départ est que « *L'avenir n'est pas ce qui vient après le présent, mais ce qui est différent de lui* ». Cela implique que l'avenir dépend des individus et qu'il doit donc être construit. Enfin, partisan d'une science de "l'homme à venir" et d'une "anthropologie prospective" il participe à la création du Centre International de Prospective.

La mise en application de la prospective commence le 14 février 1963 lorsque le Général de Gaulle et Georges Pompidou signent le décret n° 63-112 du 14 février 1963 instituant la création de la Datar. L'objectif affiché est de sortir la France de la ruralité et de s'intégrer alors dans l'économie internationale. Prospective et aménagement du territoire sont conjointement abordés dans ses missions de délégation.

Trois grands exercices prospectifs de la DATAR se distinguent :

« Scénario de l'inacceptable » en 1971

Le Scénario de l'inacceptable prolongeait un certain nombre de tendances de peuplement du territoire qui là encore montrait une fracture qualifiée « d'insupportable ». Fracture entre d'une part les couloirs fluviaux, les métropoles, les grandes villes et d'autre part le reste du territoire. Il est intéressant de faire remarquer qu'un exercice cartographique a été réalisé de cette étude et que, si l'on superpose cette carte avec l'appel à coopération métropolitaine de 2004, les similitudes sont très fortes. C'est-à-dire que ce qui était inacceptable en 1971 est devenu extrêmement désirable dans les années 2000.

« LIMOUSIN 2007 » en 1987

Il faudra néanmoins attendre l'année 1987 pour parler de prospective territoriale avec la démarche LIMOUSIN 2007 mise en place dans le cadre du plan états-région pour une appropriation des méthodes et concept de prospective. Etude qui se base sur une réflexion sur

les tendances, inflexions, enjeux et de l'exploitation de cette réflexion afin de bâtir un référentiel pertinent.

Dumont définit la prospective territoriale comme étant de la « *Prospective appliquée aux territoires, donc démarche conçue pour anticiper au lieu de réagir, en se projetant dans le futur. La prospective s'interroge sur les futurs possibles, dans le dessein d'anticiper les évolutions prévisibles, souhaitables ou redoutées, pour construire des recommandations pour l'action.* »

« Territoire 2040 » en 2009

L'objectif de cette étude est de multiplier les représentations pour pouvoir interpeller le décideur, le citoyen, et enfin pouvoir interpeller l'expert. L'intérêt de la prospective est ici d'être un élément du débat publique, du débat sociétal.

L'histoire de la prospective pose la question des hommes et de leurs rapports au temps. Pour commencer les hommes ont l'impression que le temps s'accélère, les choses vont plus vite, l'histoire s'accélère. Il s'agit d'un invariant commun à toutes les époques.

La question de l'avenir n'est pas nouvelle si on l'observe d'un point de vue d'anthropologiste l'attitude vis-à-vis de l'avenir des êtres humains. Sur ce postulat on peut discerner 3 grandes attitudes selon les époques :

ÉPOQUE	fatalité	déterminisme	incertitude
	antiquité	les lumières	époque moderne
POSTURE FACE À L'AVENIR	divination	rationalité	prospective
LIMITE	savoir réservés aux pouvoirs	non prise en compte du temps	difficulté de l'exercice

Figure 4 : Tableau des postures historiques face à l'avenir
Réalisation et Conception : Régis PIMOR

La prospective cherchant en premier lieux à anticiper les inflexions et les ruptures dans le futur a donc une interrelation forte avec le temps.

1.2) Les apports de la prospective

Les apports de la prospective sont nombreux tant d'un point de vue théorique que d'un point de vue pratique. Par exemple, les grandes lois d'orientation sur l'aménagement et le développement du territoire telles que les lois « Pasqua » en 1995 et loi « Voynet » en 1999 sont basées sur des réflexions prospectives de la DATAR.

La prospective c'est avant tout l'anticipation sur l'avenir basé sur des faits, des points techniques, des études complexes d'experts dans les domaines variés tels que la sociologie, l'économie, la technologie... Elle n'est pas mue par une réflexion hasardeuse. Bien au contraire, tous les paramètres, les aspects de la vie (au sens large) sont étudiés, décortiqués, approfondis dans le but d'apporter des améliorations de l'existant dans un avenir plus ou moins proche. La prospective, c'est pousser à son paroxysme la réflexion sur les possibilités matérielles et immatérielles pouvant être mises en place pour contribuer à améliorer, valoriser, rentabiliser les moyens déjà existants, mais aussi à imaginer, créer, développer ce qui peut faire le monde de « demain ». C'est penser le « Futur » sans limites, sans préjugés de points de vue technique, technologique et humain. Le monde dans lequel nous vivons évolue constamment, et si pour le commun des mortels, nous prenons le train en marche, c'est parce que des experts sont en perpétuelle recherche de faire mieux, d'aller plus loin. La prospective repousse les limites du possible toujours plus loin pour des experts interdisciplinaires. Enfin, la prospective c'est pressentir ce que sera l' « avenir » de façon calculée, basée sur des expertises, des études, des recherches scientifiques, sociologiques, autres...

A noter qu'il existe une interrelation entre diagnostic et prospective. En effet, les scénarii se construisent sur l'utilisation des ressources existantes ou potentielles. Le diagnostic doit mettre en évidence les éléments qui vont permettre de faire les choix stratégiques à venir. Par ailleurs, la qualification des acteurs et leurs relations doivent être une première étape de la démarche stratégique globale.

Dans une posture de moment privilégié pour des choix stratégiques à venir, le diagnostic doit mettre en évidence un certain nombre d'éléments. Ainsi, les principaux éléments peuvent être: les acteurs, qui pourront contribuer à la réalisation des objectifs (leurs intérêts, motivations, enjeux, moyens humains, techniques et financiers), les principales interactions entre ces acteurs et les actions "leviers".

Néanmoins, il faut prendre en compte que les résultats du diagnostic ne sont pas neutres, ils suivent une ligne directrice prédéfinie par l'orientation initiale du diagnostic à travers le choix de la problématique et la volonté d'agir des acteurs. Sans chercher à déformer la réalité, des choix stratégiques relatifs à la problématique sont à faire à chaque élément retenu par le diagnostic.

Enfin, le travail de prospective doit faire l'objet d'un examen approfondi avec l'ensemble des acteurs concernés pour une validation et appropriation collective. L'objectif étant d'optimiser les forces et les opportunités territoriales en relation avec le projet. La prospective territoriale peut permettre aux territoires de construire un avenir souhaité comme le présente les deux figures suivantes, 4 sous-ensembles de la prospective ont été théorisés pour faire face aux différents cas de figure qui justifie le recours à la prospective. Cela donne dans cette typologie suivante :

La prospective décisionnelle

La prospective stratégique participative

La prospective cognitive

La prospective participative

UNE TYPOLOGIE DES EXERCICES DE PROSPECTIVE TERRITORIALE

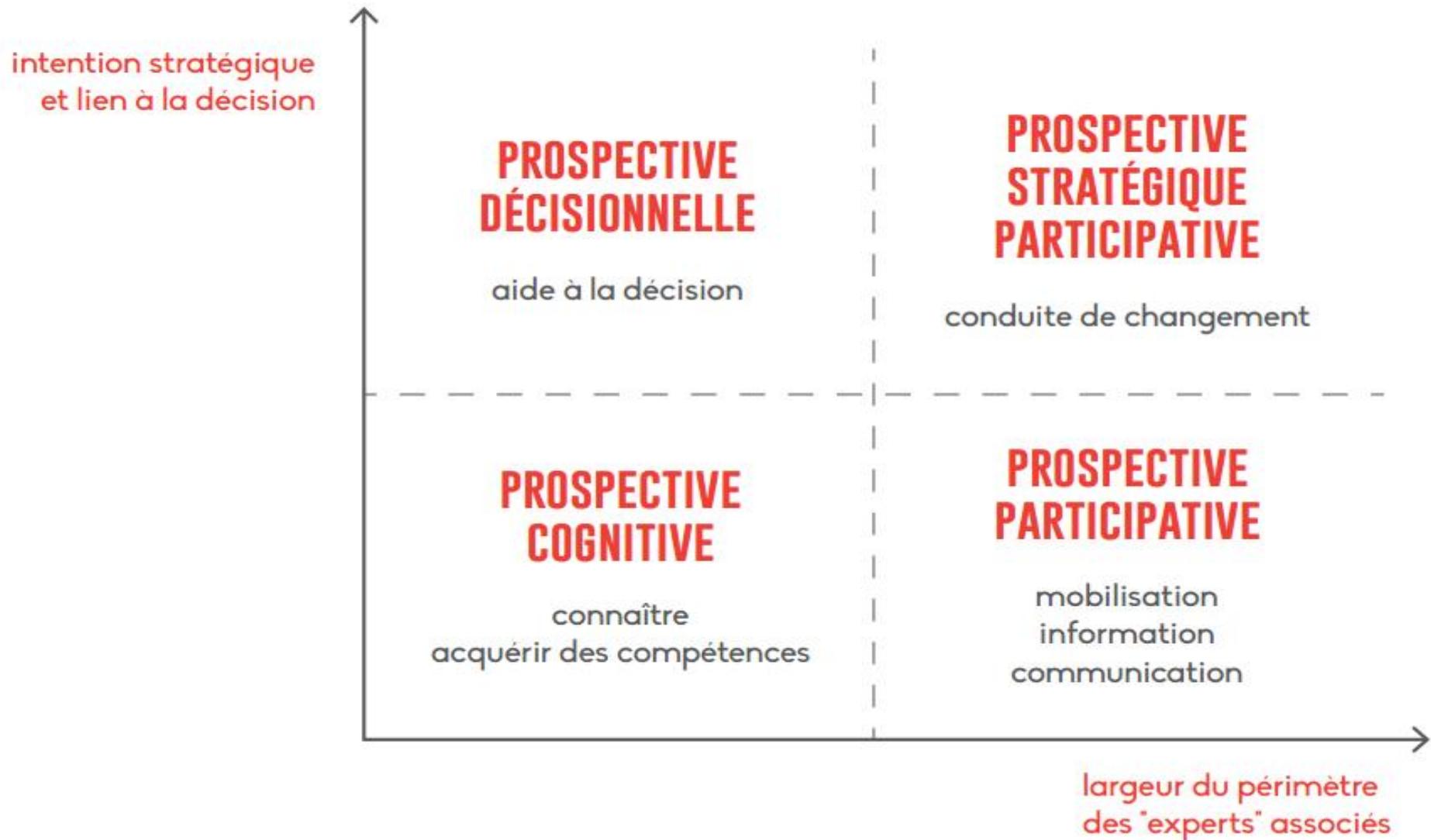


Figure 6 : Une typologie des exercices de prospective territoriale
Réalisation : Régis PIMOR Conception : Document généraliste

LE CONTENU DES 4 TYPES DE DÉMARCHES DE PROSPECTIVE - SYNTHÈSE

TYPE DE DÉMARCHE	AIDE À LA DÉCISION	ORIENTATION STRATÉGIQUE	MOBILISATION	CONDUITE DU CHANGEMENT
OBJECTIF	alimenter la réflexion stratégique	partage et/ou remise en cause de la vision stratégique	préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables	parvenir à des actions stratégiques sur la base d'une large réflexion collective
DISPOSITIF	groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologiques	alimenter la réflexion stratégique	plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique	dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail
OUTILS	formels	simples et flexibles	transparents pour être appropriables	transparents pour être appropriables
PROCESSUS D'APPRENTISSAGE	changements locaux cognitifs (modèles mentaux) isolés (participants)	changements cognitifs (modèles mentaux) pour le groupe de travail, changement comportemental pour le reste de l'organisation	changements cognitifs (modèles mentaux) pour le groupe de travail et le reste de l'organisation, pas de changements comportementaux	changements cognitifs (modèles mentaux) et comportementaux pour les groupes de travail et d'organisation

*Figure 7 : Le contenu des 4 types de démarches de prospective
Réalisation : Régis PIMOR Conception : Jacques DE COURSON*

1.3) Les outils prospectifs mobilisables

Cet axe de réflexion s'appuie d'une part sur « la boîte à outils de prospective stratégique » de Michel GODET et d'autre part sur un recensement de la DREAL Pays de la Loire intitulé « Prospective territoriale : La boîte à outils : Les outils mobilisables lors de travaux de prospective territoriale » de Janvier 2015.

A partir de cette étude on peut classer les outils prospectifs mobilisables en deux catégories distinctes : d'une part les outils pouvant servir dans une démarche de prospective et d'autre part les outils dédiés à la prospective. Dans cette seconde catégorie on peut en dénombrer 4 principales qui sont les suivantes :

Méthode MICMAC

Méthode MACTOR

Méthode MORPHOL

Méthode LIDOLI ABAQUE

La méthode MICMAC est présentée comme un outil de structuration d'une réflexion collective conduisant à une analyse structurelle qui permet de mettre en évidence les variables clés. Godet répond à la limite sur la subjectivité dans le choix des variables en expliquant qu'« *une analyse structurelle n'est pas la réalité mais un moyen de la regarder. L'ambition de cet outil est précisément de permettre la structuration de la réflexion collective en réduisant ses inévitables biais.* ». Autre limite, il faut plusieurs mois pour mettre en œuvre cette méthode.

Dans une logique matricielle elle s'organise autour des trois étapes qui sont les suivantes :

1 Recenser les variables

2 Décrire et décrypter les relations entre les variables

3 Identifier les variables clés

La méthode MACTOR est présentée comme une analyse des stratégies d'acteurs combinée à une analyse sociologique. Elle a pour objectif de comprendre les pratiques en définissant des liens entre réflexion et action et d'agir en révélateur des leviers d'actions et alliances possibles sur le territoire. Le logiciel MACTOR s'utilise en répondant à une série de questions sur les acteurs d'un projet et traite automatiquement les données. Néanmoins, sa principale limite est la réticence possible des acteurs d'un territoire à révéler leurs stratégies et leviers d'actions.

Enfin, cet outil est graphiquement intéressant. Il permet d'élaborer de nombreux graphes mesurant entre autres les divergences et convergences entre acteurs ainsi que les rapports de force.

La méthode MORPHOL est présentée comme une analyse morphologique permettant de mettre en place des scénarios. Inventée par ZWINCKY dans les années 1940 et réutilisée par Michel GODET pour la prospective. Cette méthode s'appuie sur le postulat que chaque système est décomposé en plusieurs sous-systèmes indépendants. Le logiciel permet de développer des hypothèses à travers des étapes de sélections qui excluent ou mettent en valeur des données. Enfin, cet outil peut permettre un apport dans une réflexion stratégique.

La méthode LIDOLI ABAQUE est présentée comme un outil de communication visant à faire émerger les opinions individuelles et positions des experts. Elle est basée sur l'abaque de Régnier créée par François REGNIER en 1973. Il s'agit d'un outil support d'aide à la décision basé sur un logiciel visuel très efficace qui génère des « *cartes colorées* » répondant à un code couleur. Il s'agit d'une méthode simple qui est de plus en plus utilisée en prospective et par les consultants car elle repose sur un panel d'acteurs limités.

Ces outils prospectifs ont tous une visée et des apports différents représentatifs des besoins pour la réalisation d'études prospectives. Néanmoins, on peut observer une interrelation forte entre eux qui se retrouve dans le fait qu'il existe des modèles d'analyses prospectives presque uniquement basés sur ces outils.

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DES SERVICES RENDUS
PAR LES DIFFÉRENTS OUTILS POUR SERVIR LES OBJECTIFS
SOIT NOTABLEMENT (***) SOIT DE MANIÈRE SECONDAIRE OU INDIRECTE (*)**

OUTILS POUVANT SERVIR A UNE DEMARCHE DE PROSPECTIVE

OUTILS	FINALITE DES OUTILS				
	Produire de la connaissance	Mobiliser, communiquer	Comprendre les pratiques	Bâtir une stratégie	Piloter une stratégie
le travail en ateliers	++	++	++		
le brainstorming	++	++	++	++	
le métaplan	++	++	++		
les bifurcations	++	+	+	++	
la charte du travail de groupe	+	++	+	+	
la plate-forme d'échanges numériques	++	++		+	++
les é chapeaux	++	+	++		
le Delphi	++	+	+		
les interviews	++	+	+		
la rétrospective	++	+	+		
la collecte des questions-clés	++	+	+		
la méthode AFOM	++	+		++	
l'arbre des compétences			++		
les projections	++	+			
les cartes mentales (ou heuristiques)	++	+	+		
la réponse du spécialiste au territoire vécu	++	+	+		
les débats mouvants	+		+	+	
les enquêteurs en ligne	+	++			
le storytelling		++			
les chorèmes	+	++			
un séminaire de lancement	+	++			
le yaka, fokon, ifokeu		+	++	+	+
le forecasting			+	++	
le backcasting			+	++	
les arbres de pertinence				++	++
une veille et un dispositif d'évaluation	+				++
un système de pilotage numérique de la stratégie					++
Multipol			+	++	++

*Figure 8 : Outils pouvant servir à une démarche de prospective
Réalisation : Régis PIMOR Conception : DREAL Pays de la LOIRE*

OUTILS DÉDIÉS À LA PROSPECTIVE

OUTILS	FINALITÉ DES OUTILS				
	Produire de la connaissance	Mobiliser, communiquer	Comprendre les pratiques	Bâtir une stratégie	Piloter une stratégie
l'analyse structurelle	++		+		
MICMAC	++	+	++		
MACTOR	++		+		
MORPHOL	++	+	+		
LIDOLI ABAQUE	++	+		++	

Figure 9 : Outils dédiés à la prospective
 Réalisation : Régis PIMOR Conception : DREAL Pays de la LOIRE

1.4)

Le Scénario

La DREAL définit le mot scénario comme étant *«un assemblage d'hypothèses et de « variables » corrélées selon des logiques successives : si telle hypothèse se produit, il en découlera telle autre qui, elle-même, provoquera plutôt tel événement, etc. Les scénarios donnent à voir et mettent en scène des visions différentes de l'avenir. Ils rendent concrets pour des non-initiés des futurs virtuels.»* Très utilisé en prospective le scénario est une manière de faire des hypothèses et d'imaginer les futurs possibles dans le cadre de réflexions collectives sous la forme d'extrapolation du présent vers le futur.

Une typologie des scénarios autour de questions structurantes semblent nécessaire pour concevoir la complexité qui se cache derrière ce simple mot :

Quel point de départ dans l'analyse et la conception de scénario?

Un traitement par des variables internes forme des scénarios de réaction.

Un traitement par des variables externes forme des scénarios de contexte.

Les deux scénarios ci-dessus sont des micro-scénarios. En effet, pour avoir un scénario dit global il est nécessaire d'allier les variables internes et externes dans le processus de réflexion.

Quel type de posture face à l'avenir est désiré ?

Un scénario exploratoire représente une vision possible de l'avenir en partant de signaux faibles.

Un scénario normatif représente un choix d'un avenir souhaitable ce qui s'apparente à la vision stratégique en déterminant les objectifs qui doivent être réalisés.

Quel résultat à la réalisation d'un scénario ?

Contrasté, s'il explore un thème volontairement extrême et peu « probable ».

Tendanciel ou « au fil de l'eau », s'il correspond à l'exploration des tendances identifiées.

Référence, s'il est le plus « probable ».

Les scénarios s'établissent dans une posture proactive visant à créer des corrélations entre les événements et la prise de décisions stratégiques. A souligner que pour faire des scénarios, il faut de la matière et notamment les facteurs clés de l'environnement local. L'utilisation des outils mobilisables prospectifs est fortement recommandée.

Pour faciliter le processus il est préférable de structurer sa réflexion en amont et de définir un horizon temporel. Cette réflexion implique également de limiter le sujet d'étude à une seule décision, ou une question, et de son domaine d'application.

Michel GODET son dans manuel de la prospective stratégique, définit très bien les objectifs et méthodes du scénario :

« Les objectifs de la méthode des scénarios sont les suivants :

-Déceler quels sont les points à étudier en priorité (variables clés), en mettant en relation, par une analyse explicative globale la plus exhaustive possible, les variables caractérisant le système étudié ;

-Déterminer, notamment à partir des variables clés, les acteurs fondamentaux, leurs stratégies, les moyens dont ils disposent pour faire aboutir leurs projets ;

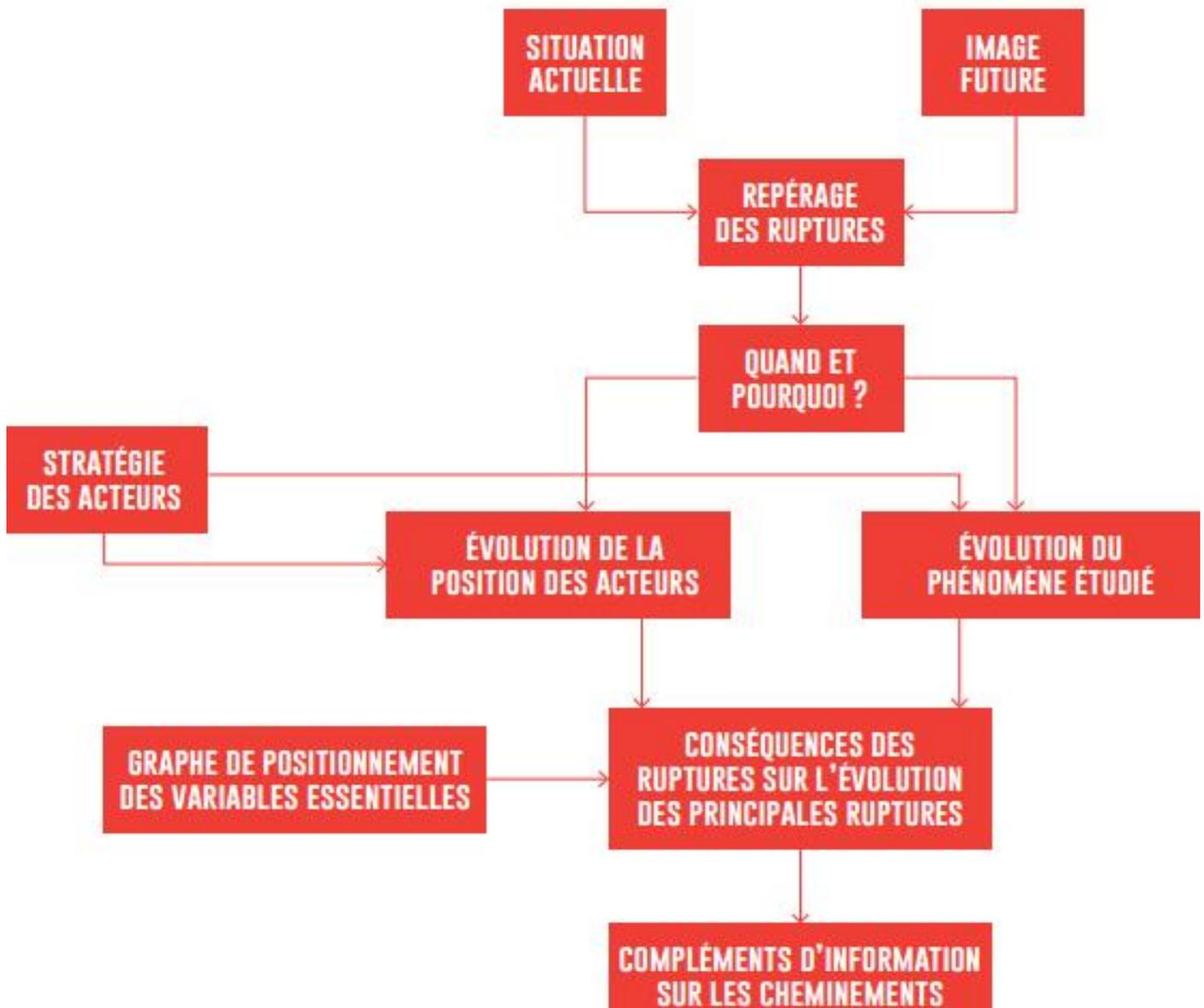
-Décrire, sous la forme de scénarios, l'évolution du système étudié compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés, et à partir de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs.

La méthode des scénarios comprend trois étapes : la construction de la base, le balayage du champ des possibles et la réduction de l'incertitude, et enfin l'élaboration de scénarios qui conduisent à l'établissement de prévisions par scénarios. »

Dans cette citation nous retrouvons deux termes à souligner : L'incertitude qui a précédemment été présentée comme l'attitude actuelle des hommes vis-à-vis de l'avenir et le mot système.

Le cheminement idéal pour la réalisation d'un scénario présenté dans la figure suivante repose en partie sur l'idée qu'il faut décomposer le système étudié en sous-système pour avoir la vision la plus globale du sujet traité.

CONSTRUCTION DES SCÉNARIOS DES IMAGES AU CHEMINEMENT



*Figure 10 : Construction des scénarios des images au cheminement
Réalisation : Régis PIMOR Conception : Michel GODET*

1.5) Les limites de l'exercice prospectif

« La prospective est un exercice difficile, il faut savoir rester humble, car on peut se tromper... »

George Garnier

Les principaux freins à la compréhension et l'utilisation de la prospective sont les moyens et la formation. Même les experts jugent les outils prospectifs basés sur les variables comme étant trop lourds. Travailler sur les variables et matrice structurelle est perçue comme trop descriptif, trop statique, trop chronophage. Les structures faisant de la prospective n'ont pas toujours l'ingénierie ou le temps nécessaire. Il faut utiliser des Méthodes qui offrent un certain rendement.

Parole d'expert

« Je lui dis tu sais les variables, on ne s'en sort pas, pour que ça soit crédible il faut au moins plus d'une centaine de variables, il faut les identifier, il faut les lister, ensuite construire la matrice etc. Donc il me dit tu trouverais à réfléchir à la notion de processus qui est une notion plus dynamique et aujourd'hui au CESER nous raisonnons en termes de processus ».

Jean-Claude Lugan

(Table Ronde : Que peut-on attendre de la prospective territoriale : ses méthodes, ses enjeux, ses limites ?)

Par ailleurs, on peut observer une méconnaissance de la prospective à travers une étude réalisée en 2009 par la DREAL Pays de la Loire. Cette étude appelée « Enquête sur l'offre et la demande en prospective territoriale » était à destination des élus, techniciens de collectivités locales et bureaux d'études. Il ressort de cette étude que seulement 34% des collectivités sont sensibilisées à la prospective et 28% disposent d'une expérience dans ce domaine.

On retrouve un manque de confiance et une méconnaissance de la prospective avec néanmoins une demande et un besoin de formation qui s'exprime dans la « partie commentaires libres ».

Alors que les régions se tournent de plus en plus vers la prospective, cette échelle n'est pas retenue par les collectivités locales comme étant le périmètre idéal qui, elles, miseraient sur les intercommunalités et communautés d'agglomération.

Autre point, l'échelle de temps privilégiée pour penser l'avenir de son territoire. Alors que les bureaux d'études privilégient le temps long (83% plus de dix ans), les collectivités retiennent un horizon plus court (67% moins de dix ans). En outre, dans cette relation bureau d'études – collectivité locale, l'étude décèle des difficultés pour les collectivités à rédiger la commande et de l'autre côté pour les bureaux d'études, à la comprendre.

Quatre enjeux pour l'avenir et la pratique de la prospective territoriale ont été identifiés :

« Clarifier les finalités de la prospective

Sensibiliser, former et animer un réseau

Mieux analyser les besoins pour une meilleure adéquation offre/demande

Améliorer la qualité de la commande publique »

Pour continuer l'axe des limites on peut reprendre les critiques qui ont été faites sur l'étude prospective TERRITOIRE 2040 de la DATAR. Il en ressort une principale : pas assez participative.

Concernant le Manque de participativité et la limite intergénérationnelle : Le prospective comme le dit Jean-Claude Lugan est « faite par des personnes d'un certain âge ». De plus, même si l'âge n'est en rien gage d'efficacité et que la jeunesse n'est en rien gage d'innovation, les acteurs de la prospective ne sont peut-être pas les plus indiqués pour percevoir les angoisses et les problèmes d'avenir. C'est pourquoi il faut être très attentif sur les signaux faibles sociétaux afin de comprendre au mieux les jeunes générations.

Le public entre peu dans le processus de production prospective basé surtout sur l'expertise de spécialiste. Néanmoins, le public est encouragé à se saisir des matériaux pour orienter et organiser le débat public.

La dimension rétrospective est très souvent oubliée dans les études prospectives ce qui pourrait s'articuler autour de cette simple question :

Comment le territoire a été construit et par qui ?

Cela permet d'éclairer le présent mais également une partie de l'avenir.

La prospective n'est pas une science, elle ne donne pas de leçon mais plutôt lève des foyers de controverse. A partir de ses foyers de controverse c'est à chacun de débattre, de construire, d'inventer et de créer des chemins de réflexion. C'est un autre aspect intéressant qu'ouvre la prospective qui peut se définir ici comme un exercice d'intelligence collective.

Pour répondre aux limites de la prospective il existe des initiatives :

La Nouvelle Ecole d'Athènes fondée dans l'ambition de renouveler la prospective par Kimon Valaskakis fondateur de l'Institut de prospective GAMMA. Selon cette démarche la prospective serait à la fois de la prévision et de la planification tout en regrettant que le plus souvent la prévision s'effectue sans planification et que dans la même logique la planification s'effectue sans prévision. La nouvelle école d'Athènes souhaite allier la prévision et la planification ainsi que la réflexion et l'action. Par ailleurs, on ne peut pas faire de la prospective sans faire de l'histoire. Pour prévoir il faut regarder pas seulement en avant mais également en arrière et souvent l'histoire se répète. Elle ne se répète pas de la même façon mais d'une façon qu'en regardant le passé on peut prévoir une partie l'avenir.

Ce courant de pensée souligne également qu'il existe aujourd'hui un grand écart entre les acteurs décisionnels qui n'ont plus le temps de penser et les penseurs qui eux ont tout le temps de penser mais ne sont jamais appelés à agir. Cela peut entraîner les acteurs à prendre des décisions qualifiées de « superficielles ». Il s'agirait ici d'allier la prospective et l'action c'est-à-dire créer des liens Penseur-Acteur ce que Kimon Valaskakis présente comme de la « réal prospective » qui est selon lui un élément crucial.

1.6) Analyse prospective

Il existe de nombreux modèles d'analyse prospective. Pour une représentativité des méthodes, deux méthodes d'analyse totalement différentes ont été sélectionnées et présentés sous la forme de deux figures aux pages suivantes.

La première celle de Michel GODET s'appuie sur les outils prospectifs et variables présentés dans le point (1.4). On y retrouve un cheminement de pensée en 5 étapes qui s'appuie sur les outils et logiciels de prospective qui sont disponibles gratuitement sur « les cahiers du LIPSOR ».

La seconde, celle de Jacques de Courson, repose sur une logique de processus. Elle est constituée de 7 grandes étapes et accompagnée d'une série de questions pour une meilleure structuration de la pensée.

Dans cette analyse qu'on pourrait qualifiée de diagnostic prospective on analyse à la fois les atouts, les faiblesses mais aussi les opportunités et les menaces. Selon Jacques Courson le fait d'avoir une expérience de la prospective enrichie considérablement l'aspect opportunité/menace qu'on peut intégrer dans un diagnostic territorial qui souvent se limite à prolonger quelques courbes existantes et quelques tendances lourdes existantes pour donner un scénario au fil de l'eau avec éventuellement quelques variantes. En termes d'apport méthodologique la prospective permet d'identifier les dynamiques territoriales et donc de les utiliser de manière très concrètes au service d'un projet de territoire, au service de la compréhension d'un territoire et de sa stratégie du point de vue de ses acteurs.

L'analyse prospective nous aide ici à élaborer une vision d'avenir plus vaste et plus approfondie de manière à être mieux en mesure de prévoir les perspectives et de composer avec les imprévus. Pour ce faire elle s'appuie sur un travail contextuel important qui est tout aussi important pour réfléchir à l'avenir des territoires.

Dans le cadre du projet REX et Prospective, c'est cette seconde méthode basée sur le processus que nous avons décidé d'utiliser dans une logique de recherche d'efficacité et de compréhension.

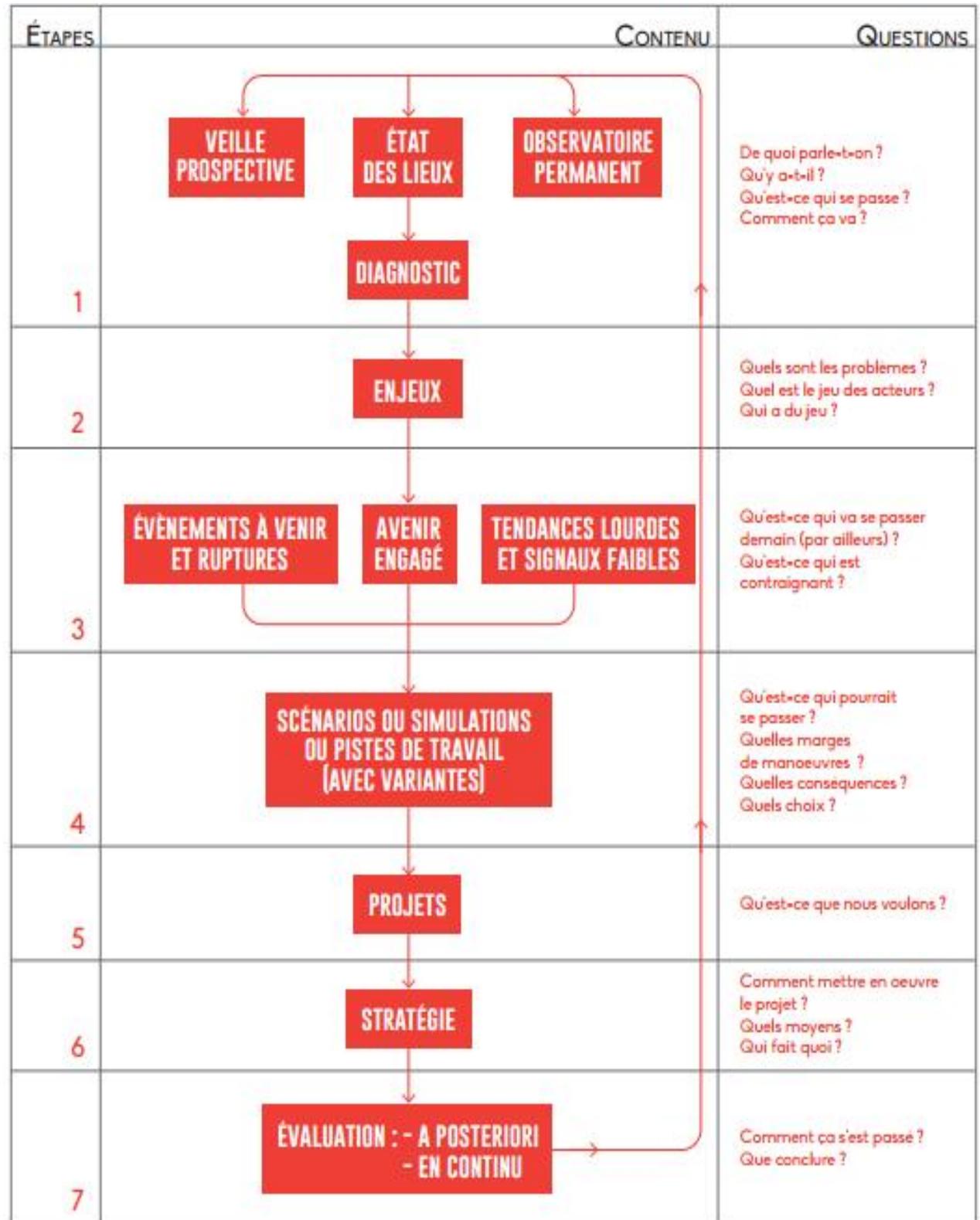
ANALYSE PROSPECTIVE DE GODET BASÉE SUR DES OUTILS PROSPECTIFS



Figure 11: Analyse prospective de GODET basée sur des outils prospectifs
Réalisation : Régis PIMOR Conception : Michel GODET

ANALYSE PROSPECTIVE DE DE COURSON

BASEE SUR LES PROCESSUS



*Figure 12: Analyse prospective de DE COURSON basée sur les processus
 Réalisation : Régis PIMOR Conception : Jacques DE COURSON*

II) ANALYSE DES 3 RETOURS D'EXPERIENCE

1) REX AGROALIMENTAIRE

1.1) Éléments de compréhension contextuel

La filière porcine a connu un été 2015 mouvementé sur fond de guerre des prix entre éleveurs et industriels ou les abattoirs se retrouvent au cœur de ce conflit. La situation des abattoirs étant elle-même délicate puisque depuis les années 1970 leur nombre n'a cessé de baisser. On peut constater que c'est une filière qui s'est concentrée et industrialisée ce qui a eu pour conséquence une baisse du bien-être des animaux et des conditions de travail des salariés.

Les difficultés des abattoirs sont structurelles puisqu'on assiste à une dégradation de l'élevage en France ce qui a pour conséquence qu'il n'y a plus assez de bêtes à abattre dans les abattoirs. Dans le même temps, les abattoirs gardent cependant les mêmes charges fixes.

Pour illustrer le malaise et la situation préoccupante des abattoirs lors du dépôt de bilan de l'abattoir porcin breton Gad, les employés furent qualifiés de « salariés illettrés » par Emmanuel Macron, ministre de l'Économie.

Néanmoins, il y a des points positifs à mettre en avant : l'industrie agroalimentaire reste le premier secteur industriel français. Chaque Français consommant en moyenne 84 kilos de viande par an ce qui en fait un des plus gros consommateurs de viande en Europe.

A l'échelle de la région Midi Pyrénées, l'industrie agroalimentaire réalise près de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires ce qui représente 15 % de la valeur ajoutée industrielle de la région. Ce secteur est le deuxième employeur industriel et constitue avec celui de l'agriculture, le premier employeur régional. En 2012, le secteur des industries agroalimentaires employait plus de 25 000 salariés, chiffre qui pourrait être optimisé si les I.A.A ne rencontraient pas des difficultés de recrutement en entreprise et des difficultés de formation.

Par ailleurs, en Midi Pyrénées, on observe une baisse de 25% du nombre d'abattoirs depuis 2004 sur une tendance de baisse des tonnages et de la demande. Néanmoins, ce fait cache de fortes disparités puisque le taux d'utilisation des abattoirs varie de 18% à 163% pour une moyenne de 87%.

Enfin, les abattoirs ont un rôle social important, souvent négligé, fournissant des biens marchands et des services non marchands comme l'explique la DRAFF aquitaine :

« Dans les zones rurales, le maintien des abattoirs représente un service à l'agriculture, permettant de conserver des emplois et de soutenir la production d'animaux de boucherie. En concourant au développement d'une économie locale rurale de proximité, les outils d'abattage jouent aussi un rôle primordial dans la mise en place des filières de proximité, qu'elles soient ou non sous signes officiels de qualité (SIQO). D'autre part, les agriculteurs participent activement à l'entretien des espaces naturels, essentiel au développement de nombreuses activités touristiques. L'abattoir de proximité, qui permet de conserver du bétail sur la zone, contribue ainsi indirectement à l'entretien et la préservation des paysages ».

FICHE DE PRÉSENTATION DE L'ABATTOIR DE SAINT GIRONS

SAINT GIRONS

CONTEXTE :

Liquidation judiciaire de la papeterie Matussière & Forest (Ledar) en septembre 2008 ;
114 salariés licenciés (choc Projet de filière bois en réhabilitation du site suspendu en 2015)

ABATTOIR DE SAINT GIRONS

STATUT :

SCIC, la société coopérative d'intérêt collectif gestionnaire et exploitant de l'abattoir
Constituée de 3 grossistes, 110 agriculteurs, 15 bouchers, la communauté de communes et les quelques 10 salariés que compte la structure.

CRÉATION :

avril 2011

ANCIEN STATUT :

Régie (en 2009, tonnage 1000/an)

ENJEUX PRINCIPAUX :

- maintenir une activité d'abattage et de transformation en Couserans (garder un maillage d'abattoir permettant de ne pas transporter les bêtes vivantes sur de trop grandes distances des coûts)
- Christophe Gouazé directeur général de l'abattoir « après Ledar si on perd l'abattoir... c'est la fin ».
- abattoir de proximité permet d'apporter davantage de valeur ajoutée sur le territoire et de maintenir localement une bonne centaine d'emplois directs et indirect.
- objectif en 2010
création d'un atelier de découpe opérationnel dès 2012 et dont le bénéfice doit venir combler le déficit d'exploitation de l'atelier d'abattage
- tonnage

SANITAIRE :

Classés catégorie 2 sur une échelle de 5

DEMANDE DU SOUTIEN :

Souhaite un soutien plus affirmé de la chambre d'agriculture à l'image de celui démontre pour l'abattoir de Pamiers

2009 ETUDE DE POSITIONNEMENT DE L'ABATTOIR/ LES BASES DU PROJET :

http://www.pays-couserans.fr/IMG/pdf/Cahier_des_charges_etude_positionnement..._fonctionnement_Abattoir_de_Saint-Girons_09_.pdf

http://www.pays-couserans.fr/IMG/pdf/Reglement_de_la_consultation_etude_positionnement_fonctionnement_abattoir_de_Saint-Girons.pdf

SITE CALBRÉ POUR 2000 T/AN			
POINT D'ÉQUILIBRE 1500 T/AN		2013 : 1700 T	
BOVINS 780 T (COEUR DE MARCHÉ)	PORCS 470 T	OVINS 253 T	VEAUX ET CAPRINS (MARGINALE)

A partir de ces éléments contextuels on peut rappeler la commande spécifique du Chef de Projet Daniel Lasaygues :

La commande formulée par le Chef de projet dans le cadre du projet REX, est axée sur deux éléments spécifiques :

Modélisation de la pratique d'intervention MAAP – CACG

**Modélisation de l'apport des outils structurants au territoire
à travers l'abattoir de Saint Girons**

Sur le fond, un souhait avait été formulé de mettre plus en avant la cohérence commune des divers métiers existants à la CACG autour de la « valorisation des territoires » pour reprendre le slogan de la société. La commande peut ainsi se résumer en la synthèse et la conceptualisation de la vision empirique du Chef de projet sur la chaîne de valeur, qui va de la production jusqu'à la commercialisation voir la consommation de produit issus de la filière viande. La réflexion s'articule autour de la question suivante :

Qu'est ce qui fait la particularité d'être un SEM sur ce type d'intervention ?

1.2) La démarche REX

L'agence de Toulouse a été sollicitée dans le cadre de la mission MAAP pour une intervention dans le but de pérenniser l'activité de l'abattoir de Saint Girons. A partir de là, plusieurs pistes ont été explorées afin d'apporter une solution adéquate.

Les leviers qui sont mis en avant constituent dès lors des pistes à explorer à vocation de mobiliser le plus d'acteurs de la filière possible. L'enjeu était donc de trouver une problématique d'intervention dans laquelle chacun puisse y trouver un intérêt personnel, et de cette manière apporter sa contribution au projet ; on passe ainsi d'une logique centrée sur un acteur à une logique multi acteurs. Ce faisant, l'intervention vise d'abord à produire un effet individuel sur chacun des acteurs, ce qui va dans un second temps générer un effet global sur le fonctionnement de l'abattoir.

SYSTÈME D'ACTEUR REX AGROALIMENTAIRE

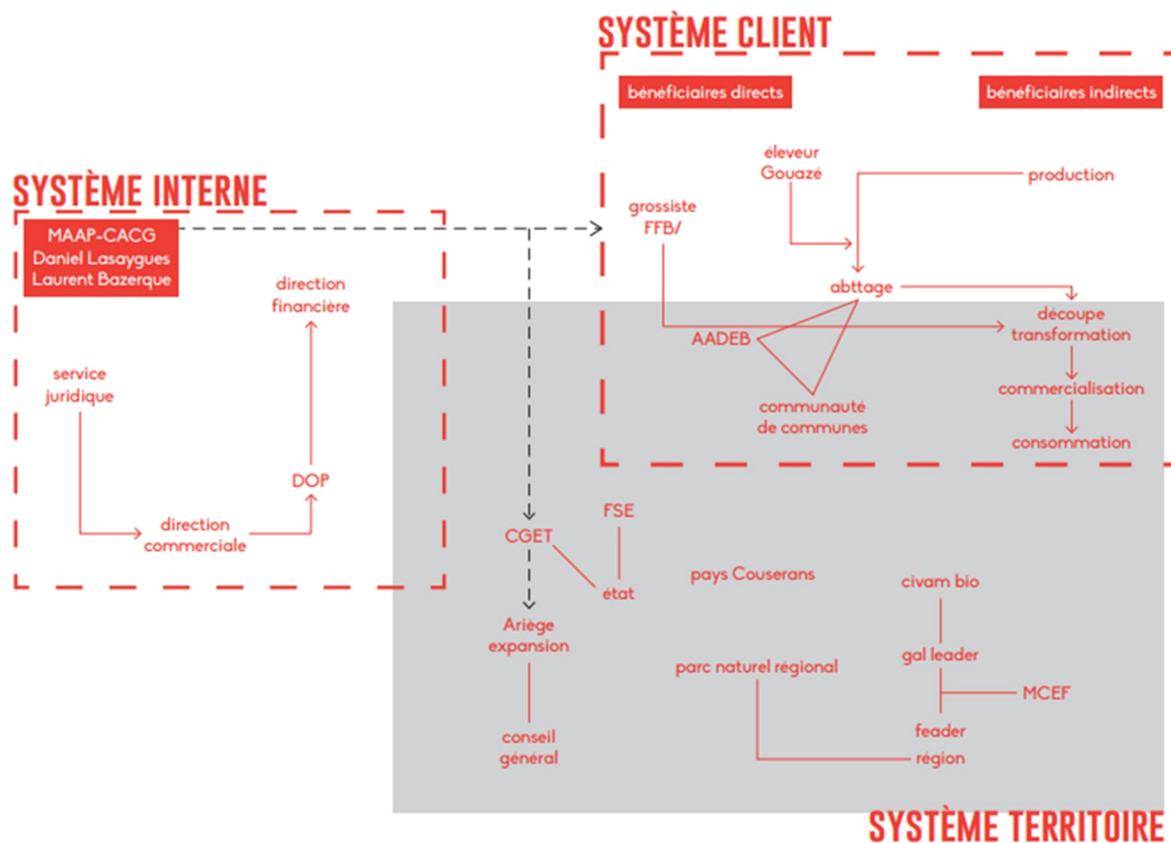


Figure 14: Système d'acteur REX AGROALIMENTAIRE
Conception : Arthur Job

Le raisonnement s'articule autour de la création d'un système d'acteur. Cela permet de mettre en avant les acteurs (institution/ territoire ou filière) avec lesquels il y a eu des interactions dans les différentes phases du projet d'intervention. Il apparaît que la plupart des échanges dans la construction et réalisation de la commande ont été faits avec des acteurs intégrés dans la filière. Ainsi on voit le triptyque commanditaire (AADEB – Abattoir – Communauté de Communes) qui s'inscrit à cheval dans le système client (AADEB et abattoir) et dans le système territoire (Communauté de Communes). Par ailleurs, nous avons fait apparaître les différentes composantes de la filière viande dans une case annexe : les bénéficiaires indirects dans le système client. La nuance entre bénéficiaires directs et bénéficiaires indirects est faible dans ce type d'intervention. Nous l'avons présentée sur la système d'acteurs de telle manière pour plus de clarté (en considérant bénéficiaires directs comme ceux qui sont proactifs dans l'élaboration du projet).

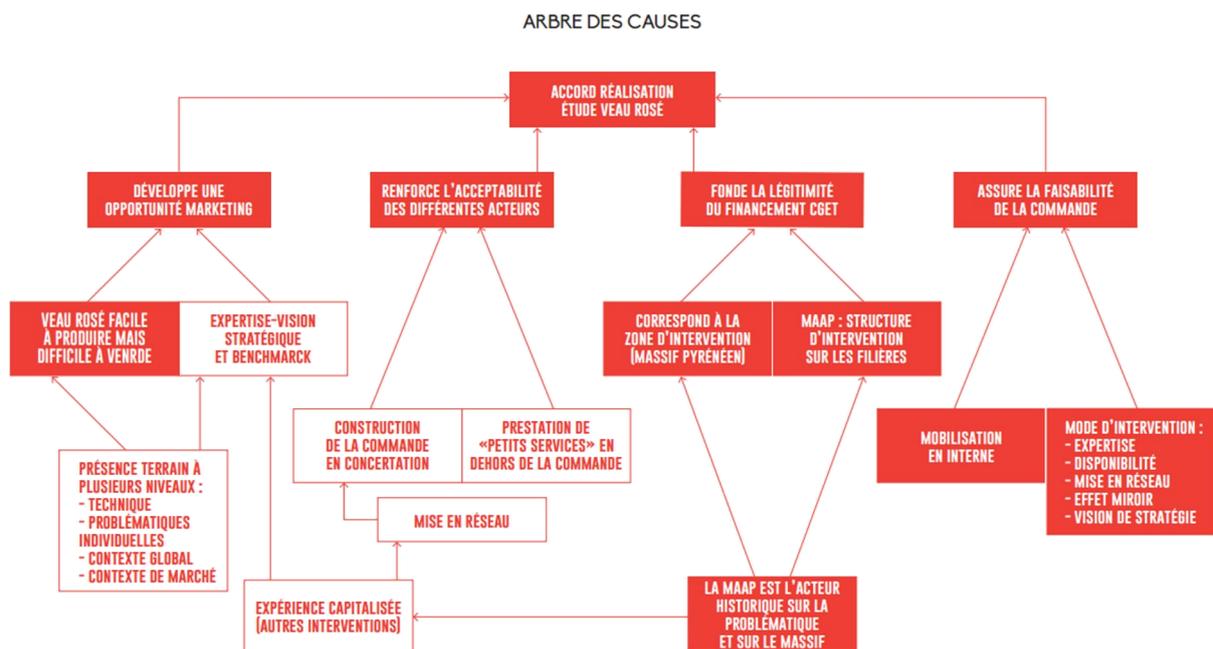


Figure 15 : Arbre des causes REX AGROALIMENTAIRE
Conception : Arthur JOLY

Le second outil structurant de la démarche REX (arbre des causes) permet de zoomer sur un point particulier dans le déroulement de l'intervention, et ainsi de remonter l'ensemble du processus, étape par étape, afin d'avoir une perception précise de l'impact de chaque action qui débouchent sur l'élément remarquable. Dans le cas de l'intervention sur l'abattoir de Saint Giron, nous n'avons pas relevé de nature négative (autant dans les investigations en externe que dans les entretiens internes). Nous avons donc décidé d'approfondir un point qui apparaît comme une réussite : la mise en accord sur la réalisation d'une étude sur la commercialisation du veau rosé d'Ariège. D'abord parce que cela apparaît comme un jalon clef sur lequel la CACG est contractualisé, mais aussi parce qu'il symbolise une réussite dans la phase de travail amont de mobilisation-concertation. Ainsi, en remontant le premier niveau de l'arbre des causes, on identifie quatre éléments factuels qui sont déterminant dans la mise en accord quant à la réalisation de l'étude. Ces quatre éléments sont :

Développement d'une opportunité marketing.

Renforcer l'acceptabilité des acteurs.

Fonder la légitimité du financement par le massif CGET.

Renforcer la faisabilité de la mission.

Cet approfondissement sur les éléments remarquables permet de mettre en lumière une dimension particulièrement importante dans l'analyse de ce REX : les liens entre le développement du territoire et la filière. En effet, au cours ou suite à l'intervention de la CACG sur l'abattoir de Saint Girons, il y a eu plusieurs sollicitations par les acteurs du territoire. Ainsi le Président du Conseil départemental, la Conseillère départementale et le Sous-Préfet du pays de Couserans, entre autres ont exprimés un intérêt pour le travail réalisé sur la filière viande. Ce qui a donné lieu à des échanges sur des thématiques annexes : gestion du foncier, installation de jeunes agriculteurs et disponibilité/ qualification de la main d'œuvre. Cela met en valeur l'intérêt marqué par les politiques locales jusqu'à la mobilisation pour certains acteurs du territoire dans les interventions de la CACG. Enfin nous faisons apparaître la capitalisation de la valeur sur le territoire à travers les sollicitations d'acteurs du territoire : le massif CGET a ainsi exprimé son inquiétude sur la perte de cette valeur capitalisée tout au long de trente ans d'intervention (quelle stratégie pour la maintenir ? Liée à la reconfiguration MAAP).

1.3) Le REX agroalimentaire au regard de la prospective

La démarche du Chef de projet suit la logique des préconisations du CESER pour l'avenir des industries agroalimentaires de Midi-Pyrénées en 2012 qui sont :

Créer une gouvernance de l'Agro-chaîne.

Répondre aux besoins des populations.

Donner les moyens aux IAA d'améliorer leur compétitivité.

Relocaliser la Valeur Ajoutée sur les territoires.

Développer les liens entre production agricole et transformation industrielle sur le territoire par la contractualisation.

Dans le cadre de la prospective, le chef de projet fonde son intervention sur une veille permanente de l'évolution du marché, des réglementations. Cette expertise lui permet de fédérer les acteurs de la filière autour d'une commande « réaliste ». La prospective dans cette

intervention peut intervenir dans le cadre réglementaire et dans la transposition d'initiatives existantes.

Dans le cadre réglementaire on peut retenir un dispositif d'investissement d'avenir le P3A « action projets agricoles et agroalimentaires d'avenir de 2015 ».

Dispositif en 3 volets encadrés par le Commissariat général à l'Investissement qui a pour objectif de soutenir l'innovation et compétitivité des filières agricoles et agroalimentaires impliquant la « Reconquête de la compétitivité des outils d'abattage et de découpe » ainsi que des « Projets agricoles et agroalimentaires d'avenir ».

Il existe des initiatives en Europe pour pérenniser les activités des abattoirs. Par exemple, l'Autriche et les Pays-Bas se sont tournés vers des abattoirs mobiles. Ce qui a pour avantage d'éviter le transport des animaux et de parer au manque d'installations locales.

Néanmoins, il existe des limites concernant l'approvisionnement en eau potable, l'évacuation des effluents et des déchets et l'organisation des contrôles des services vétérinaires. Un abattoir mobile est constitué d'après lafranceagricole.fr « *de trois compartiments respectivement destinés au dépouillement, à la fente et au nettoyage, au refroidissement et à la réfrigération de dix carcasses maximum. L'étourdissement et la saignée des bovins s'effectuent à l'extérieur.* »

Dans une logique exploratoire de l'alimentation de demain, thème retenu pour l'exposition universelle de Milan en 2015, l'avenir et l'utilité des abattoirs pourrait être remise en cause. En France « On mangera à peu près la même chose, mais la révolution aura eu lieu, en amont, dans les processus de fabrication » résume Alain Blogowski, Conseiller scientifique du Pavillon France de l'exposition universelle. Néanmoins, d'autres pays et institutions sont plus radicaux dans leurs positions sur ce sujet. La FAO (l'organisation des Nations unies pour l'alimentation), dans un souci de nourrir toute la population, mise sur la consommation d'insectes pour ces valeurs nutritionnelles riche en protéines. Elle effectue également des recherches sur les algues. En Californie, un entrepreneur commercialise une poudre contenant tous les nutriments nécessaires au fonctionnement de notre corps. Enfin, aux États-Unis, aux Pays-Bas ou en Israël, des start-up misent sur la technologie pour totalement révolutionner notre assiette en développant de la viande in vitro afin de limiter les élevages.

Autre avis celui du sociologue Louis MATHIOT « une quête du naturel, d'aliments qui renvoient à la tradition, au respect de l'environnement, au contraire de l'artificiel ». Posture qui donne tout son sens aux rôles des abattoirs.

FICHE PROJET ABATTOIR DE SAINT-GIRONS

Chef de projet DANIEL LASAYGUE

Utilisation de la prospective **NON**

POURQUOI ? Intervention basée essentiellement sur son expérience et les résultats des études produites (Cas QUILLAN)

VISION PROSPECTIVE ? **OUI**

Quel support ? Rapport INTER-BEV sur l'avenir de la filière viande

Acteur sur le projet

AADEB **OUI**

Vision à deux ans car elle dépend des financements européens

ABATTOIR **OUI**

Rapport INTER-BEV sur l'avenir de la filière viande

La préoccupation principale étant l'augmentation des volumes traités

GROSSISTE **NON**

Départ à la retraite

La prospective peut-elle être une méthode pertinente dans ce type d'intervention **OUI**

POURQUOI ?

Avoir une vision globale et future de la filière sachant qu'il y a trop d'abattoir ce qui entraîne en plus de la concurrence ainsi qu'une sous-utilisation des capacités de production.

La situation géographique de SAINT GIRON : enclavée

POINT NEGATIF : Tonnage faible

POINT POSITIF : Assise territoriale for

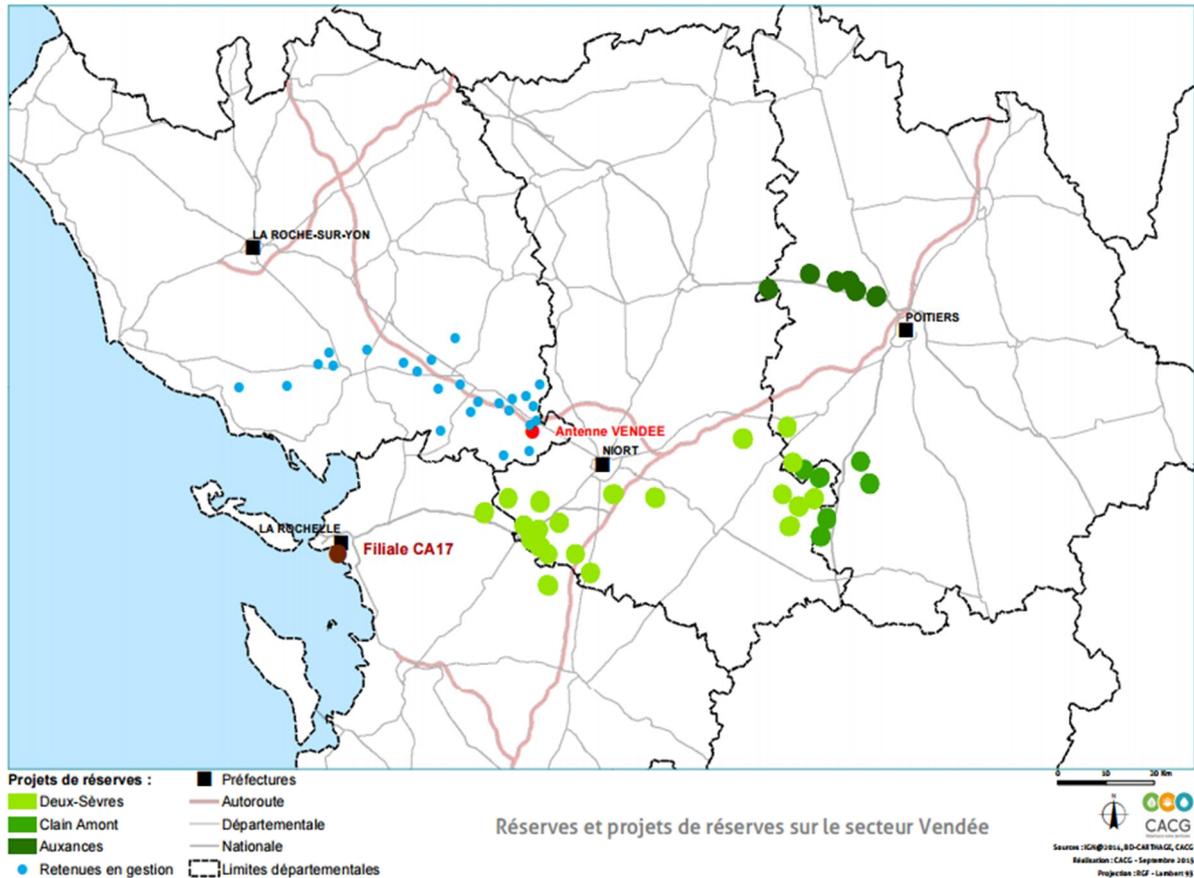
2) REX LAY-VENDEE

2.1) Éléments de compréhension contextuel

Dans le guide juridique des retenues de substitution du Ministère de l'écologie ces retenues sont définies comme étant des « *Ouvrages artificiels permettant de substituer des volumes prélevés à l'étiage par des volumes prélevés en période de hautes eaux. Les retenues de substitution permettent de stocker l'eau par des prélèvements anticipés ne mettant pas en péril les équilibres hydrologiques, elles viennent en remplacement de prélèvements existants : c'est la notion de substitution. Certains SDAGE donnent une définition plus restrictive de la notion de retenues de substitution, en particulier en considérant qu'elles ne peuvent être situées qu'en dehors des cours d'eau. Dans chaque bassin, il convient donc de se référer à la définition précisée par le SDAGE.* »

Le « projet Vendée » vise donc à la création de dix retenues en eau sur le bassin de la Vendée. La CACG y intervient dans le cadre d'une Délégation de Service Public pour le compte du Syndicat Mixte Vendée Sèvre Autise (SMVSA). Son action englobe la totalité du projet, depuis les études de faisabilité jusqu'à l'exploitation des ouvrages. Le but de ces ouvrages relève de deux finalités, d'un côté préserver les niveaux de nappes dans le Marais Poitevin et de l'autre développer l'économie du territoire, en l'occurrence l'agriculture. Ce projet fait suite à une présence de la CACG sur le territoire depuis la fin des années 90 et à la réalisation du « projet Autise » similaire au projet actuel. Les retenues en eau sur le bassin de la Vendée s'inscrivent donc dans une continuité de projets sur le territoire portés par le SMVSA en lien avec la CACG.

Figure 16: Réserves et projets de réserves sur le secteur Vendée
Réalisation et Conception : Rééis PIMOR



L'une de ces REX par l'équipe s'est réalisé autour du projet de dix retenues en eau sur le bassin versant de la Vendée. Par une démarche collaborative avec le chef de projet Christian Soucaze, l'objectif était de faire émerger des questionnements, des problématiques que celui-ci rencontre dans la conduite du projet et de lui fournir des éléments d'analyse et de questionnement au travers des outils. La finalité de ce REX était de chercher de quelle façon la gestion de ce type de projet peut être optimisée et requestionnée au regard de nouveaux axes de travail. De plus, la démarche peut être qualifiée de singulière car ce retour d'expérience s'effectue sur un projet en cours de réalisation, la méthode adoptée est donc différente d'autre retour d'expérience plus classique. L'accent n'est donc pas mis sur une analyse du projet dans sa globalité mais sur différents points précis relevés par le chef de projet, qu'ils soient positifs ou négatifs. L'ambition est donc de travailler autour de ces points afin de capitaliser l'expérience acquise dans le projet pour le futur.

2.2) La démarche REX

Il y a deux éléments qui ont émergés des entretiens avec le chef de projet. L'un relevant d'un risque concernant l'équilibre économique du projet et l'autre positif relevant de la relation singulière au commanditaire (SMVSA). Comme énoncé auparavant l'analyse de ces points s'est effectué à l'aide d'entretiens mais surtout au regard de la construction d'outils que sont : un système d'acteur et un arbre des causes. Ces deux outils, par leur articulation doivent permettre de questionner les points remarquables sous différentes dimensions.

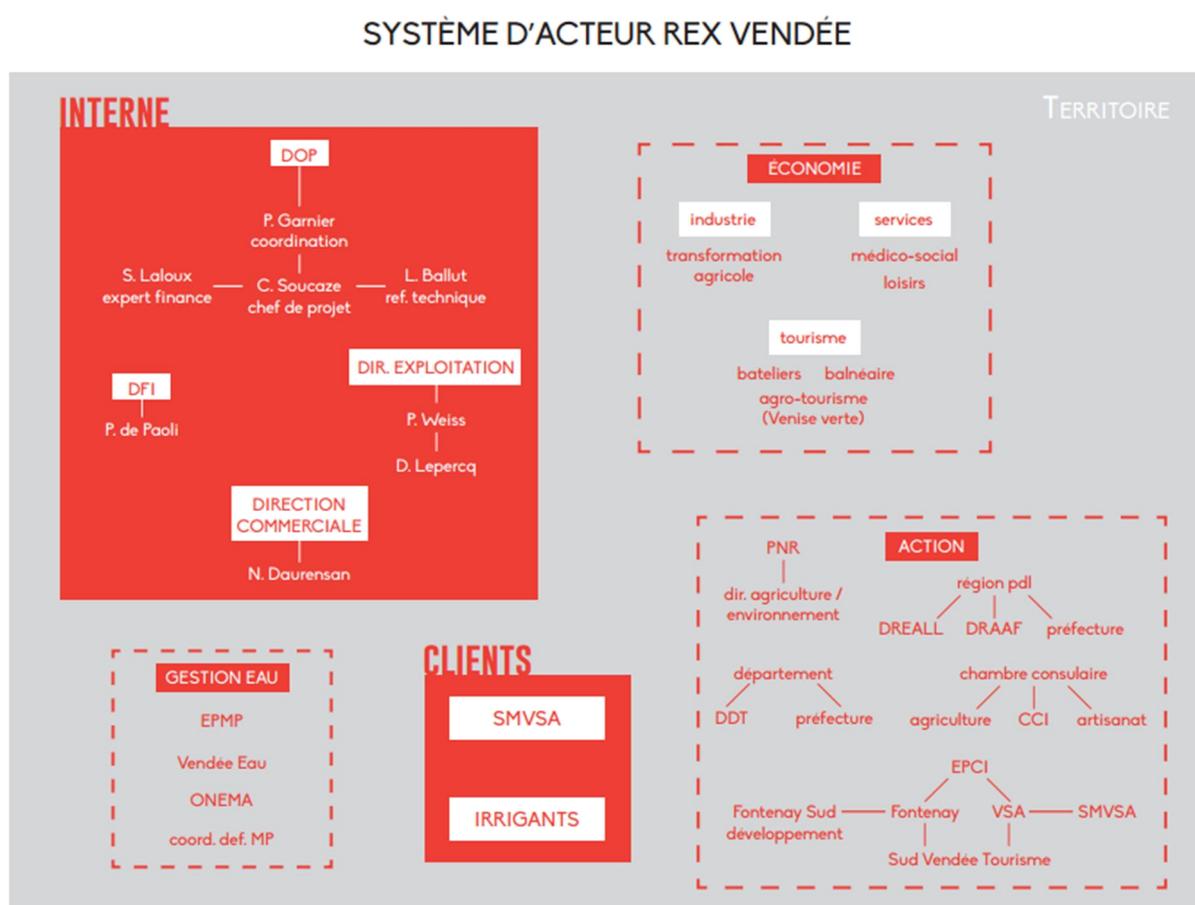


Figure 17 : Système d'acteur REX VENDEE
Conception : Timothée COURTOIS

Premier élément, un risque pour l'équilibre économique du projet. Dans les premiers échanges avec le chef de projet, la problématique principale relevait de la dimension économique du projet. Le projet était dans un moment de difficulté après des réponses aux appels d'offre pour la tranche 1 des travaux supérieures aux estimations.

ARBRE DES CAUSES

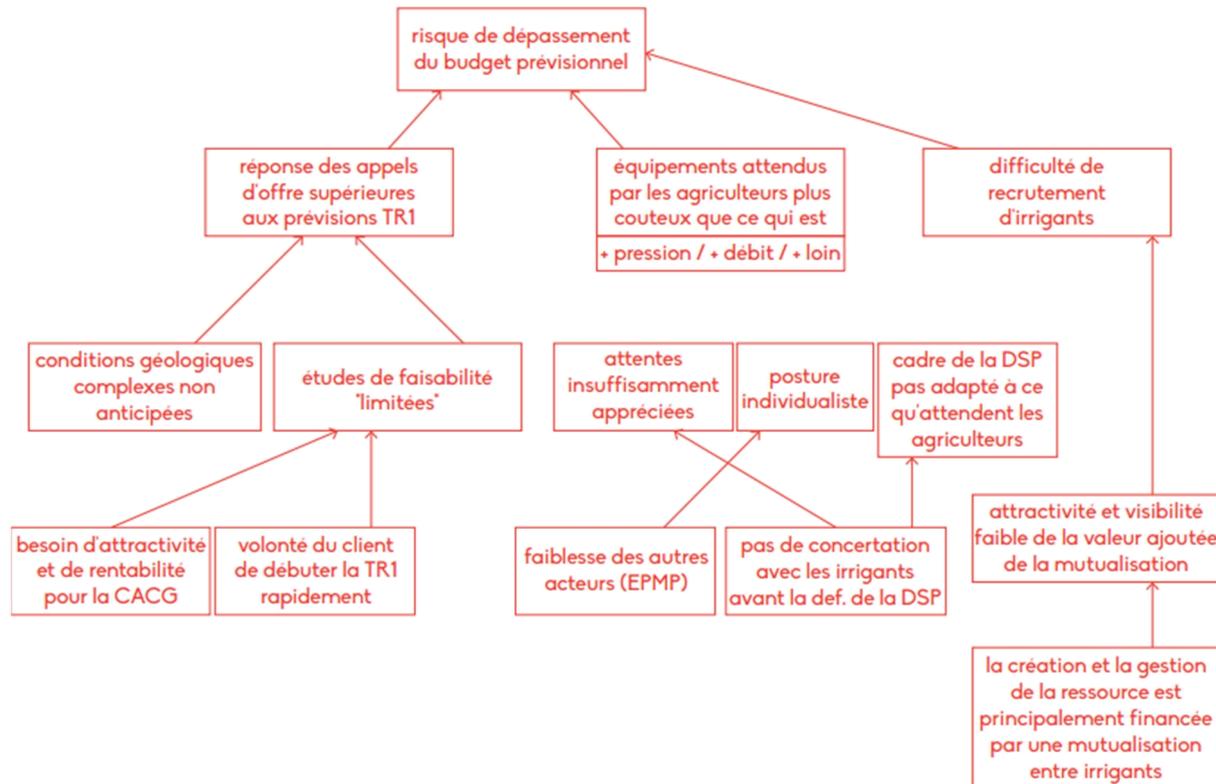


Figure 18: Arbre des causes REX VENDEE
Conception : Timothée COURTOIS

Au regard de l'analyse par « l'arbre des causes », différentes causalités de ce risque ont pu émerger. Une des composantes de ce risque relève de l'avant-projet et des études de faisabilité menées par la CACG sur le terrain. Celles-ci ont été limitées et ont donc entraîné une connaissance faible des types de sols qui se sont révélés, au moment des premiers travaux en 2014, très complexes. Ces études de faisabilité semblent être au cœur du risque économique de ce projet. Il relève deux composantes au regard des investigations, d'une part, une injonction du marché contraignant la CACG à baisser ses coûts pour pouvoir être attractif et rentable. De l'autre, une composante plus relationnelle avec le commanditaire qui souhaitait débiter très rapidement les travaux. Au regard de l'analyse par l'arbre des causes on peut donc considérer que le risque qui apparaît au moment des réponses aux appels d'offre peut s'expliquer par une non anticipation de la complexité géologique des sols au moment des études de faisabilité.

Une autre composante du risque économique du projet Vendée a pu être mise à jour au travers des autres outils, en particulier le système d'acteur. Cette composante relève plutôt du modèle

économique général de ce type de mission. Les projets de retenues en eau sont basés sur un principe : **la mutualisation de la ressource en eau**. Cela consiste à réunir les utilisateurs de la ressource sur le territoire, en l'occurrence les agriculteurs, et de contractualiser avec eux des raccordements pour l'irrigation. La mutualisation consiste en un principe simple, tout le monde participe à la même hauteur au financement des installations et gère la ressource de façon concertée. Les irrigants *trac* ainsi une indépendance vis-à-vis de la captation de l'eau contre une sécurisation des réserves et une répartition équitable entre contractants.

Cette mutualisation engendre des risques pour la viabilité des projets de ce type pour la CACG. Tout d'abord du point de vue de la contractualisation avec les irrigants. Au regard du cadre temporel du projet, on peut constater que les contrats finaux sont réalisés sur l'année de livraison des ouvrages. Cela laisse peu de marge de manœuvre pour la CACG et entraîne une position de force des irrigants dans la négociation, qui peuvent « jouer » sur la nécessité de leur adhésion pour la CACG en ayant des demandes plus élevées que ce soit en termes de débit, type de compteur, etc. L'autre enjeu de ce modèle est de parvenir à attirer un maximum d'irrigants dans la mutualisation. Encore une fois le cadre temporel du nous permet de constater qu'ils ne sont pas présents au moment de la signature du contrat de DSP (délégation de service public). Ils sont donc faiblement impliqués tout au long de l'avant-projet. En plus de cela, la mutualisation s'avère difficile à accepter pour les irrigants en n'offrant que peu d'attractivité par rapport au prix de l'eau ou des installations. Il y a donc, là aussi, un enjeu concernant la CACG pour créer de l'adhésion autour de ses projets. Le projet Vendée a permis de mettre en lumière ces deux composantes

Le deuxième élément, positif celui-ci, est la relation au client SMVSA. Une autre composante du REX s'est attachée à comprendre la relation spécifique qui lie la CACG et son personnel au commanditaire du projet le SMVSA. En effet, comme rappelé en préambule, la CACG est présente sur le territoire depuis les années 90 et plus spécifiquement depuis le projet des Autise dans les années 2000. Ces projets ont permis à la CACG de développer une influence et un rayonnement au-delà de son territoire d'intervention traditionnel (Sud-Ouest).

La commande autour de ce point a donc été de qualifier ce qui fait la spécificité de la relation qui lie les deux entités et d'explorer des pistes pour reproduire ces schémas dans d'autres projets. Cependant les limites de temps et de disponibilité des différents acteurs n'ont pas

permis de développer plus cet axe du REX, malgré tout, on peut qualifier différents enjeux derrière cette relation.

Un des principaux enjeux est de parvenir pour la CACG à qualifier objectivement ce qui fait le particularisme de cette relation et donc de quelle nature elle relève. Relève-t-elle de la reconnaissance d'un savoir-faire particulier, d'une expertise forte ou de la simple relation amicale ? Suivant les éléments énoncés, on peut dire que la relation liant la CACG et le SMVSA est définie par tous ces éléments. La CACG est reconnue par le SMVSA mais également par d'autres acteurs de la gestion en eau comme une entreprise fiable et compétente. Dans le même temps, ce sont les salariés de la CACG, par une bonne connaissance de ce type de projet et une capacité d'écoute et d'adaptabilité aux contextes, qui en font une entreprise « appréciée ». Le travail de REX ne permet pas d'aller au-delà de ces considérations, cependant il permet d'énoncer des enjeux autour de cette dimension.

De quelle façon, par exemple, la CACG pourrait se servir de ces relations comme appui local pour développer de nouvelles modalités d'action ? Pour repenser le modèle de la mutualisation tourné uniquement vers l'Agriculture ? Ou encore, s'appuyer sur ces acteurs comme interface vers les enjeux et les dynamiques territoriales au-delà de la gestion de l'eau ?

Le REX sur le projet Vendée a permis, au travers d'un projet spécifique, de questionner l'action de la CACG dans son cœur de métier que sont les ouvrages hydrauliques. Plus spécifiquement, les réflexions autour de la « Vendée » ont ouvert le champ à des questionnements à la fois sur le modèle économique de la mutualisation de la ressource en eau mais également sur la stratégie d'expansion territoriale de la CACG vers « l'Ouest ».

Ces deux points, modèle économique du projet et expansion territoriale recoupent, en grande partie les axes de travail du groupe REX et Prospective autour des thèmes comme *l'ancrage territorial*, *l'acceptabilité* ou encore *l'adaptation au contexte externe* (politique, sociétal).

Tout d'abord, concernant le modèle économique de la mutualisation et de sa pérennité, au regard de l'analyse des REX, il est possible d'élargir le questionnement. Il s'agit de réfléchir au futur de ces projets et plus précisément de quelle façon il est possible d'élargir les participants à la mutualisation en optant pour une vision plus large du système d'acteur territorial.

L'élargissement du périmètre de vision de la CACG sur ces projets est certainement l'élément central qui ressort du travail de REX-Vendée. Il s'agit de repenser les périmètres d'action de

la CACG, quelle pertinence / faisabilité à sortir du cadre des bassins versants ? Quels horizons pour une vision de la CACG en termes de « Territoire d'impact » et non plus « Territoire(s) d'intervention(s) » ? Sur quels leviers il est possible d'agir pour aller vers une vision multiple des usages de la ressource en eau partagée par tous ? De façon plus large, il ressort que, par ses projets hydrauliques, la CACG a éventuellement un positionnement nouveau à développer concernant la réflexion du futur de ce type de projets et de la mobilisation d'acteurs nouveaux, concernés par la ressource en eau, ses usages, sur et pour le « territoire ».

Ces questionnements autour de la mutualisation ouvrent dans un deuxième temps un autre axe de réflexion. Les projets en Vendée, tout comme sur le Lay ou dans les Deux-Sèvres, ont permis à la CACG de s'implanter dans la durée sur un nouveau territoire. On pourrait donc questionner cette « expansion » et la saisir comme une opportunité pour le futur de la CACG. En lien avec la réforme territoriale et la restructuration de l'actionnariat vers les régions, la présence de projets de la CACG peut éventuellement amener à inclure ces acteurs publics plus durablement au sein de la SEM. Ce nouveau « territoire de projet » pour la CACG ouvre également la voie à une interrogation concernant son ancrage territorial et aux modalités pouvant le favoriser.

2.3) Au regard de la prospective

Il existe des initiatives dans la gestion de la ressource en eau. Par exemple, en Australie, la gestion de la ressource en eau à destination des agriculteurs a connu de grand bouleversement comme l'explique l'académicien ORSENNA « *Le nouveau système est simple : chaque agriculteur reçoit une allocation d'eau correspondant à la superficie qu'il exploite. Si les besoins excèdent cette dotation, il peut se fournir sur un marché de l'eau dont le prix s'établira, comme de juste, à la rencontre de l'offre et de la demande. Dans le cas contraire, le fermier pourra vendre sur le dit marché les parts d'eau qu'il aurait en surplus. De cela, vous en déduisez la nécessité pour les agriculteurs d'économiser enfin cette eau dont il faisait un usage inconsidéré. Le taux d'évaporation est faramineux en Australie. Il faut dire qu'il n'est pas rare de voir d'interminables rampes arroser le maïs en plein cagnard... L'île continent va devoir se mettre au goutte à goutte. Comme partout ailleurs.* »

Sur le territoire de ce REX, les autorités en charge de l'eau ne réalise pas d'étude de question prospective en termes d'approvisionnement durable en eau ce que regrette

le CEDEPA. (Centre d'Études pour le Développement d'une pisciculture Autonome) qui parle de « *prospective lacunaire* ».

Le climatologue Jean Jouzel, anticipe une France plus sèche, comme le révèle le site d'information Bioaddict « *un réchauffement se situant entre 0,5°C et 1,5°C à l'horizon 2050. "Au printemps et en été, les précipitations diminueront", relate le rapport. Selon un scénario dit pessimiste, "elles baisseront de 10% vers 2050 et de 30% vers 2090 pour la saison estivale". Il faut donc s'attendre à "une tendance à l'assèchement des sols au cours du siècle sur une grande partie de la France, hormis durant la saison hivernale" »*

L'intervention de la CACG se légitimise au regard de nombreuses études qui convergent toutes vers la création d'aménagement de type barrages et retenues d'eau malgré les difficultés liées à des débats sociaux. Dans ces études gouvernementales on retrouve le Plan d'adaptation de la gestion de l'eau, soutien à la création de retenues d'eau et à l'adaptation des cultures, qui part du postulat que le changement climatique s'accompagnera d'une hausse des besoins en eau des cultures et d'une tension en hausse sur la ressource en eau. Ce plan a des objectifs audacieux et se donne les moyens de ses ambitions :

« Objectif sécuriser l'irrigation tout en réduisant la pression sur la ressource dans les secteurs en déficit.

Limiter les prélèvements d'eau en période d'étiage et plus généralement les pressions sur le milieu.

Les projets de retenues d'eau collectives peuvent bénéficier d'aides publiques (Agences de l'eau, FEADER, MAAPRAT et collectivités).

Ce plan à 5 ans se décompose en deux volets :

- ***Un volet retenue.***
- ***Un volet pour une meilleure utilisation de l'eau.***

Les aides financières apportées par les agences peuvent atteindre 70% du coût des travaux au maximum.

Permettre aux chambres d'agriculture de se porter maître d'ouvrage ».

FICHE PROJET REX LAY VENDEE

Chef de projet : CHRISTIAN SOUCAZE

Utilisation de la prospective

NON

VISION PROSPECTIVE

NON

POURQUOI : Travail principalement dans le présent et la conduite de travaux. Se projette au maximum sur une année pour régler les appels d'offres, la contractualisation des irrigants

Acteur sur le projet :

PNR et EPMP

NON

POURQUOI ? Faute de moyens financiers, il utilise cependant des études prospectives généralistes sur le climat. Néanmoins, il aimerait développer ce savoir-faire mais comme il s'agit d'une structure jeune ce n'est pas une priorité.

Associations (Coordination pour la défense du Marais Poitevin)

3) REX du PAYS TOY

3.1) Éléments de compréhension contextuel

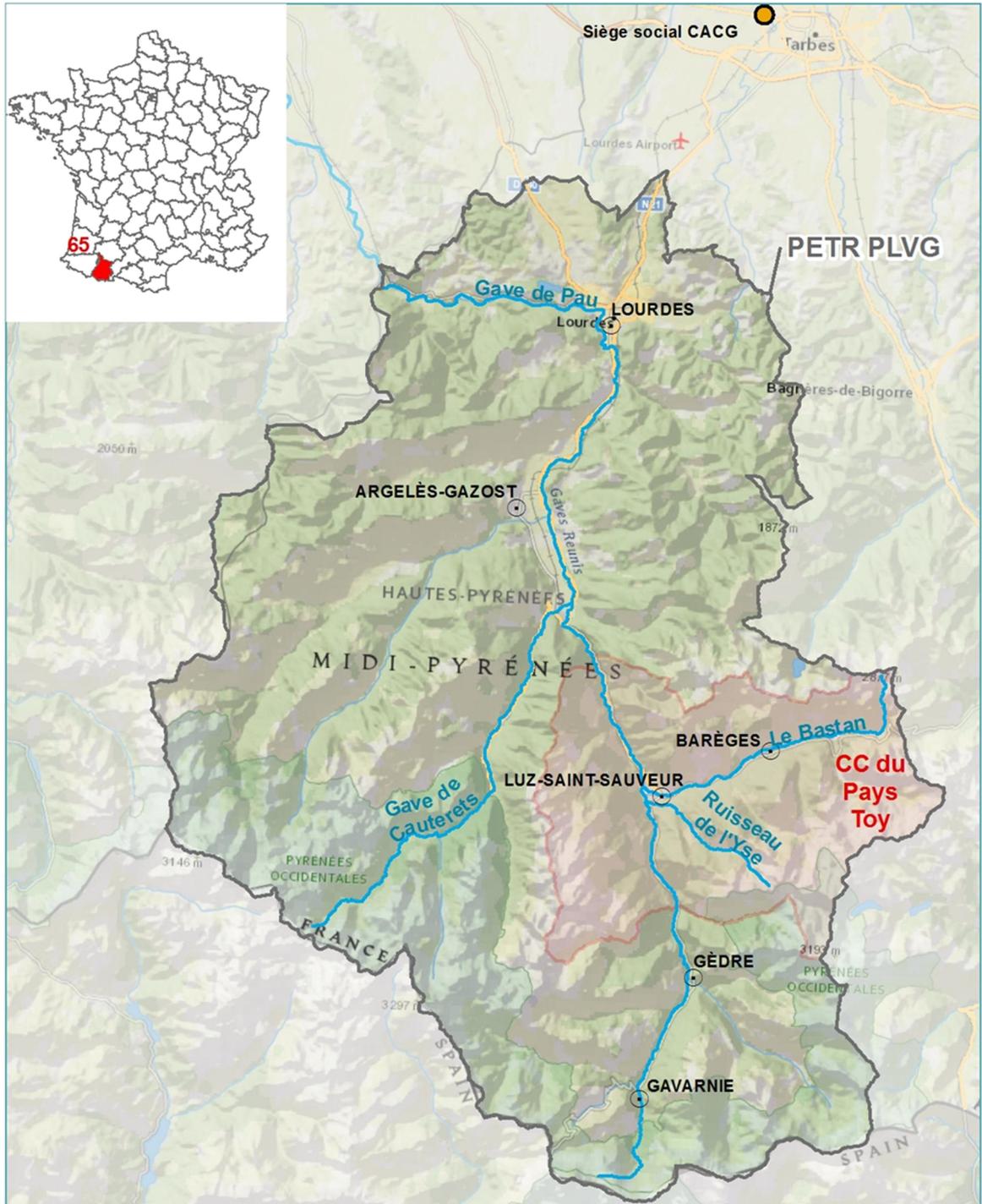
Le risque naturel d'inondation est important en France. En effet, selon une évaluation préliminaire des risques d'inondation (EPRI) conduite par l'État en 2012, il en ressort, que près de 1 Français sur 4 et 1 emploi sur 3 sont aujourd'hui potentiellement exposés. En chiffre, les dommages causés par les inondations atteignent plus de 20 milliards d'euros sur les trente dernières années. Pour faire face à cet aléa, l'État a mis en place une stratégie nationale fixant trois grands objectifs :

« Augmenter la sécurité des populations.

Réduire le coût des dommages.

Raccourcir fortement le délai de retour à la normale des territoires sinistrés ».

Les crues d'octobre 2012 et juin 2013 dans le département des Pyrénées ont particulièrement impacté le territoire. Les dégâts matériels, les conséquences sur le paysage et l'impact psychologique chez les habitants sont considérables pour le 65. C'est dans ce contexte de catastrophe que la CACG, pour la première fois, a répondu à une urgence, laissant dans un premier temps des techniciens à disposition de la DDT pour aider le commencement des travaux en vue de sécuriser les biens et les personnes. Cette solidarité territoriale s'est ensuite concrétisée par le fait que la CACG soit choisie, à la suite d'un appel d'offre, pour être conductrice d'opération pour le compte du SIVOM Pays Toy. Cette structure, un syndicat mixte, est maître d'ouvrage pour le compte de 13 des 17 communes composant l'intercommunalité Pays Toy. Cette conduite d'opération à la maîtrise d'ouvrage porte sur différents points : le pilotage des marchés, des études et des travaux ; la coordination avec les autres intervenants ; la coordination avec les financeurs ; la concertation et la communication.



-  Commune
-  Cours d'eau
-  Route primaire
-  Limite CC du Pays Toy
-  PETR PLVG

0 5 10 Km



Sources : IGN@2014, BD-CARTHAGE, CACG, DREAL MP
 Réalisation : CACG R0022 - Juillet 2015
 Projection : RGF - Lambert 93

Figure 19 : Le territoire des travaux de reconstruction post-crue en Pays TOY
 Réalisation et Conception : Rééis PIMOR

Ce retour d'expérience effectué sur la conduite d'opération des travaux de reconstruction post-crise en Pays TOY. Une démarche collaborative avec le chef de projet, Olivier Breches, a permis de mettre en place la finalité ainsi que les objectifs spécifiques à ce REX. Il s'agit alors d'évaluer la reproductibilité de ce genre d'intervention pour la CACG ainsi que d'en identifier un processus optimal. Cette finalité sera atteinte par différents objectifs, à savoir décrypter la position de l'État dans ce contexte post-crise, puis d'analyser la sous-estimation de l'ingénierie financière par la CACG. Ainsi, il n'est pas question avec ce REX in-itinéré d'évaluer le projet dans sa globalité. C'est pourquoi ce REX s'attardera sur des éléments remarquables, qu'ils soient positifs ou négatifs, en vue de comprendre et de capitaliser l'expérience acquise pour le projet actuel et pour le futur de la CACG.

3.2) La démarche REX PAYS TOY

Trois éléments remarquables ont été identifiés lors de ce REX. Le premier porte sur la problématique concernant l'ingénierie financière, le second identifié est un fait positif, la concertation, enfin le troisième porte sur une problématique transversale à tout le projet, le positionnement de l'État. Comme présentée ci-dessus, l'analyse de ces éléments remarquables se fait à l'aide des outils élaborés tout au long de ce travail, dont l'arbre des causes, et le système d'acteur.

Dès les premiers échanges avec le chef de projet, l'ingénierie financière s'est présentée comme une problématique de la conduite d'opération. La sous-estimation de cette dernière dans l'intervention de la CACG semble avoir constitué une difficulté dans la gestion post-crise. A partir d'un exemple concret, à savoir l'impossibilité pour le SIVOM de payer une entreprise, ce sont trois champs de causalité qui ont été identifiés par l'arbre des causes.

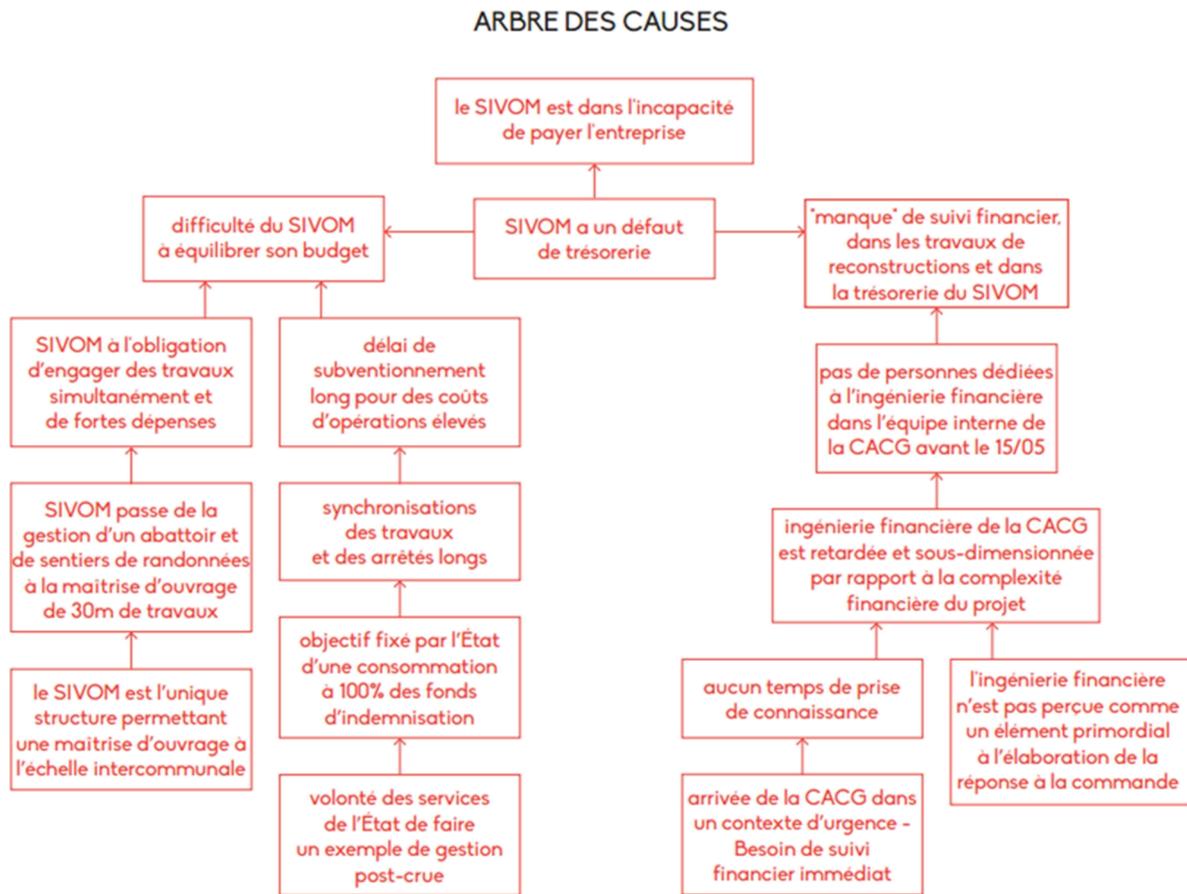


Figure 20: Arbre des causes REX PAYS TOY
Conception : Romain Carruase

Le premier porte sur la particularité de la structure SIVOM, cette petite structure, dotée de faible capacité en ingénierie, se retrouve maître d’ouvrage des travaux puisqu’elle est la seule structure pouvant assumer les travaux à l’échelle intercommunale, et par là, recevoir les subventions de l’État. Le second champ de causalité est propre à la stratégie de l’État dans cette gestion post-crue, qui, de par une volonté de voir une consommation entière des fonds d’indemnisation, met en place des prises d’arrêts tardives et donc un délai de subventionnement long pour les travaux engagés. Ces deux champs de causalités donnent des difficultés au SIVOM à équilibrer son budget, participant ainsi à l’incapacité de payer une entreprise. Le dernier champ de causalité expliquant cette problématique est interne à la CACG. L’ingénierie financière n’a pas été perçue dès l’élaboration de la commande comme un élément complexe, de plus le contexte d’urgence n’a pas permis un temps d’acclimatation nécessaire, demandant ainsi un suivi financier immédiat de la reconstruction post-crue. Ces éléments ont favorisé un sous-dimensionnement de l’ingénierie financière de la part de la CACG est un retard dans le suivi des opérations, participant à l’impossibilité par le SIVOM de payer une entreprise. Le contexte temporel du projet permettant de faire apparaître la période de difficulté connue par la CACG dans l’ingénierie financière, ce qu’elle a impliqué

et les décisions prises pour pallier à cette problématique. Le système d'acteur dévoile alors la complexité du financement du projet, mais surtout les conséquences relationnelles de cette période de difficulté.

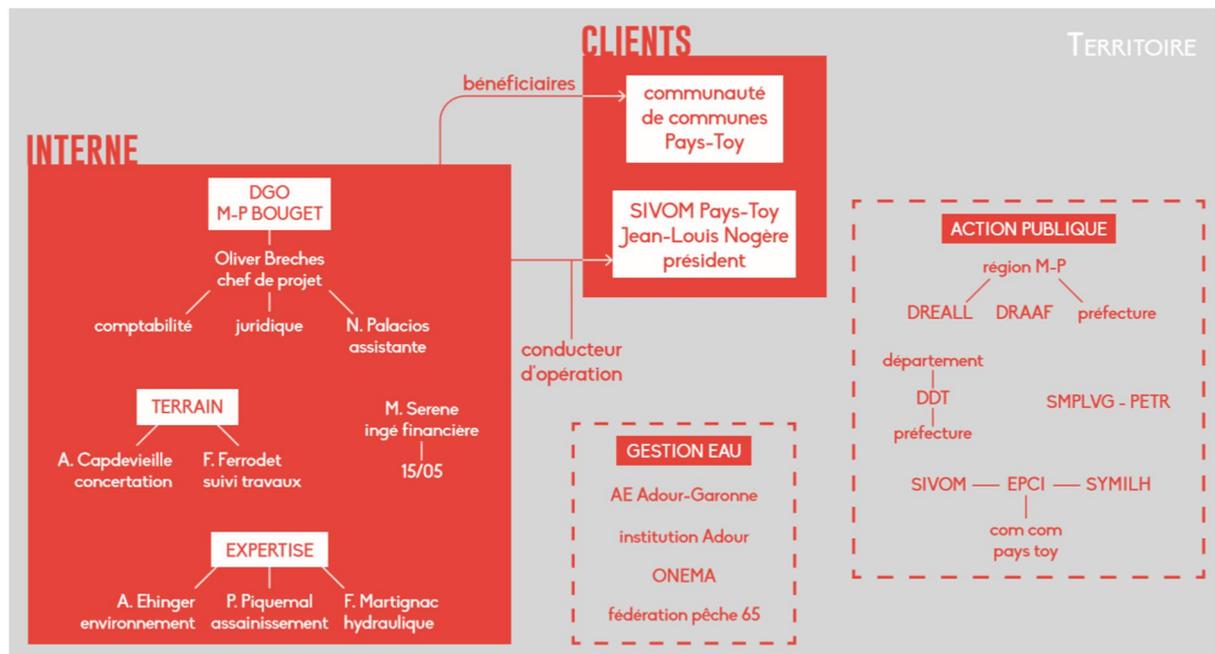


Figure 21 : Système d'acteur REX PAYS TOY
Conception : Romuin Carrause

L'articulation et la complémentarité de ces trois outils permet de tirer quelques conclusions sur la problématique de l'ingénierie financière. En effet, il semble qu'elle soit essentiellement une problématique conjoncturelle et organisationnelle. Conjoncturelle, puisque la particularité de la structure du SIVOM, comme la démarche d'exemplarité de l'État dans sa gestion financière de la post-crue, constitue les raisons des difficultés financières connues et organisationnelle, puisqu'un manque d'anticipation de cette complexité dans le projet et la mauvaise appréhension de celle-ci dans la composition de l'équipe autour du chef de projet, a engendré la période de difficulté connue par la CACG dans la conduite d'opération.

Le deuxième élément, la concertation, est apparue tout le long de ce REX comme un élément remarquable positif et une réussite dans l'intervention de la CACG. De la même manière que pour l'ingénierie financière, c'est à partir d'un fait concret que l'analyse de cet élément remarquable s'est effectuée, à savoir la satisfaction des propriétaires des travaux effectués sur l'Yse.

En effet, la grande part de foncier détenue par des propriétaires privés constituait une crainte majeure de contentieux pour les élus. C'est pourquoi ces derniers décident de saisir la cellule de concertation mise en place par la CACG pour impliquer les propriétaires dans les

différentes phases des travaux et incorporer leurs revendications. Cette cellule de concertation, mise en place par la CACG, émane d'une prise en compte, dès l'élaboration de la réponse à la commande, du nécessaire travail de proximité que se devait d'effectuer la CACG tout au long du projet. Cette nécessité identifiée, puis la permanence mise en place sur le terrain, ont permis de rendre accessible les informations liées aux travaux auprès des particuliers, ainsi que d'être réactif et régulateur vis-à-vis des incidents qu'ils ont pu connaître. Une nouvelle fois, la frise chronologique permet d'éclairer cet élément positif de part, notamment, les différentes étapes de concertation prévues dans le déroulement des travaux. Ici, l'articulation des différents outils permet d'apercevoir, qu'à contrario de l'ingénierie financière, c'est bien l'anticipation dès la réponse à la commande de la part de la CACG, sur la nécessité d'une cellule de concertation sur le terrain, qui fait qu'aujourd'hui c'est un des éléments remarquables positifs tout au long du projet.

Et enfin, le troisième élément, le positionnement de l'État. Le positionnement de l'État ne pouvait constituer matière à réaliser un arbre des causes, non seulement parce qu'il est transversal à tout le projet, mais aussi parce que le travail de REX a permis d'identifier que la particularité du positionnement de l'État est inhérent à une gestion post-crue. Tout d'abord, le contexte territorial particulier peut expliquer en partie ce fait. La singularité du SIVOM, comme développée lors de l'ingénierie financière, la faiblesse des documents de gestions et de réglementations ainsi que la structuration du territoire non conforme aux ambitions de l'État, sont des éléments contextuels orientant une posture étatique. Cette posture s'explique aussi de par les objectifs dans cette gestion post-crue. L'objectivation des objectifs de ces trois acteurs dévoile que le positionnement de l'État constitue une difficulté de par la divergence d'intérêt qu'il porte dans cette gestion post-crue. Contrairement au SIVOM ou à la CACG qui représentent les intérêts du territoire, l'État représente, lui, l'intérêt public. L'utilisation de la frise chronologique montre les différentes actions qu'a pu faire l'État ayant mis en difficulté le maître d'ouvrage ou le conducteur d'opération. Mais encore, cet outil a permis de corréler des directions ordonnées par la DDT qui découlaient directement d'éléments contextuels institutionnels, tel que la loi MAPTAM par exemple. Enfin, le système d'acteur permet ici de mettre en exergue les conséquences relationnelles d'un tel positionnement de l'État, ainsi que sur les acteurs, l'État va tenter d'engager des évolutions administratives et réglementaires. Une nouvelle fois, l'articulation des outils permet au REX de faire émerger le fait que la difficulté de la CACG, éprouvée face au positionnement de l'État, est une composante inhérente à une gestion post-crue. La divergence des intérêts, la démarche d'exemplarité de

l'État dans ce cas particulier, mais encore la méconnaissance de ce genre de situation pour la CACG, sont autant de facteurs expliquant cette difficulté ressentie.

Ce REX permet de faire ressortir des problématiques qui constituent des axes de travail au regard du projet de reconstruction post-crue en Pays TOY. La première émane du positionnement délicat entre le fait de répondre à l'attente du financeur, à savoir l'État, tout en assurant une mission de conduite d'opération auprès des acteurs du territoire, représentés ici par le SIVOM. Alors, comment définir un cadre de mission qui réduise le risque pour la CACG d'être entre un État financeur et un acteur représentant les intérêts du territoire ? La seconde problématique provient d'une nécessité de répondre à l'urgence, de façon solidaire, spontanée, tout en faisant face au besoin d'un temps de prise de connaissance du contexte, afin d'éviter des erreurs ou lacunes lourdes de conséquences dans la conduite d'opération. Ainsi, comment agir, c'est-à-dire donner le sentiment que la situation est prise en charge, tout en se donnant des moyens d'analyse T0-T1 ? La troisième problématique porte sur la nécessité de dimensionner précisément le niveau d'une assistance de type ingénierie financière. Comment valoriser dans les missions la capacité d'ingénierie financière de la CACG ?

En effet, la conclusion du REX pose question, si cette conduite d'opération en Pays TOY n'est pas révélatrice d'une évolution de posture de la CACG, et si cette dernière n'est pas une manifestation directe de l'ancrage territorial de la CACG. Ainsi, l'idée est ici d'affirmer et de valoriser une singularité induite par le statut de SEM. Comment alors positionner la SEM comme un acteur qui offre un accompagnement pérenne, au-delà de la gestion post-crue ? Comment révéler que la SEM est soucieuse de doter le territoire de moyens, dans l'anticipation des réactions aux prochaines crues, dans la contribution au développement du territoire tout en prenant en compte cette occurrence de crue, et dans la contribution à renforcer l'ingénierie du territoire au regard des nouvelles compétences résultant de l'évolution de l'organisation administrative des territoires ?

3.3) Au regard de la prospective

Conscient de la vulnérabilité de son territoire dans une logique proactive le Pays de Lourdes et des Vallées des Gaves à identifier 7 leviers d'action pour réduire la vulnérabilité du territoire :

« L'amélioration de la connaissance et de la conscience du risque.

La surveillance et la prévision des crues.

L'alerte et la gestion de crise.

La prise en compte du risque inondation dans l'urbanisme.

Les actions de réductions de vulnérabilité des personnes et des biens.

Le ralentissement des écoulements.

La gestion des ouvrages de protection. »

Les crues sont des éléments naturels dans le fonctionnement des cours d'eau. En outre, même s'il est impossible de prédire une crue soudaine à long terme, on peut, en s'appuyant sur le récit territorial et la géographie physique, mettre en évidence les zones vulnérables, Jean Jouzel mettant en garde sur le fait que "les crues éclairs pourraient être aussi fortes, voire plus, qu'aujourd'hui". Les populations du Sud-Ouest étant les plus menacées.

FICHE PROJET REX PAYS TOY

Chef de projet : OLIVIER BRECHE

Utilisation de la prospective

NON

Acteur sur le projet

NON

POURQUOI ? Caractère d'urgence on veille en priorité aux biens matériels et aux personnes

Le Département pour le PLVG

OUI

QUEL CONTEXTE ? Le projet de territoire

La prospective peut-elle être une méthode pertinente dans ce type d'intervention

OUI

La prospective dans un cadre de veille juridique réglementaire et institutionnel s'articulant autour de lois telles que MAPTAM GEMAPI NOTRE

POURQUOI ? Pour une meilleure appréhension

L'État a toujours un coup d'avance sur l'aspect législatif, une veille juridique permettrait d'avoir des clefs de compréhension et de comprendre les décisions de l'État.

EXEMPLE : SIVOM PAYS TOY (syndicat de rivière) et les nouvelles compétences confiées par l'État

III) PROSPECTIVE EXPLORATOIRE : VERS L'UTILISATION ET LA CREATION D'UN NOUVEL OUTIL PROSPECTIF

1.1) La démarche FONDA

Rappelons que la prospective n'est pas le résultat d'une réflexion hasardeuse. Bien au contraire, tous les paramètres, les aspects de la vie au sens large sont étudiés, décortiqués, approfondis dans le but d'apporter des améliorations de l'existant dans un avenir plus ou moins proche. La prospective c'est pousser à son paroxysme la réflexion sur les possibilités matérielles et immatérielles pouvant être mises en place pour contribuer à améliorer, valoriser, rentabiliser les moyens déjà existants, mais aussi à imaginer, créer, développer ce qui peut faire le monde de « demain ». Les évolutions constantes de la société entraînent une perpétuelle recherche afin d'améliorer l'activité humaine et de la projeter dans le temps.

La fédération des SEM a organisé en 2006, un congrès explorant les enjeux futurs auxquels elles vont être confrontées. C'est dans cette démarche que s'inscrit le travail de prospective réalisé au sein de la CACG. Elle révèle que la SEM ne veuille plus être dans une posture réactive mais bien proactive. Par ce biais, la CACG veut aussi rompre avec une image d'aménagement frontal et désuet, et souhaite alors s'inscrire dans une vision d'avenir de son marché et du métier même d'aménageur.

C'est à travers la démarche prospective « Faire Ensemble 2020 », animée par la Fonda, qu'il a été proposé à la CACG d'expérimenter l'utilisation de ce concept. La Fonda regroupe différentes associations, experts et citoyens. Elle se veut être un laboratoire d'idées du monde associatif. La Fonda a pour objet de comprendre, de valoriser le fait associatif contribue à la construction d'une société décloisonnée et respectueuse de l'initiative citoyenne. A travers le développement d'un site dynamique, l'outil Faire ensemble 2020, développé par cette dernière, est dédié à l'exploration des tendances structurantes de demain.

L'objet de la démarche prospective « Faire Ensemble 2020 » animée par la Fonda c'est que face aux changements sociétaux, les associations et les acteurs de l'économie sociale et solidaire doivent projeter vers l'avant pour mieux construire l'avenir ensemble. Elle s'appuie sur la problématique suivante :

Quelles stratégies proactives les associations doivent-elles mettre en œuvre pour parvenir à bon port à l'horizon 2020 ?

L'exercice de prospective « faire ensemble 2020 » animé par la Fonda a permis de formaliser quatre scénarios pour l'avenir des associations à l'horizon 2020. Ses travaux ont été mis en débat à l'Université d'automne de 2011 puis soumis, dans le cadre de quatre séminaires d'Octobre 2012 à mars 2013, à l'analyse de huit experts de la prospective : Stéphane Cordobes, Jacques de Courson, Philippe Destatte, Philippe Durance, Thierry Gaudin, Fabienne Goux-Baudiment, Hugues de Jouvenel et Jérôme Vignon.

1.2) Trois grands courants structurants

Trois courants majeurs qui ont une influence sur nos vies ont été identifiés :

la fragmentation, la fluidité et l'empathie.

Le courant de la fragmentation est présent dès les années 50. Le modèle économique issue de la révolution industrielle et lié à l'exploitation des énergies fossiles (charbon, pétrole), exploiter les ressources naturelles et s'enrichir, consommer à l'excès sans penser à demain, ne répond pas aux attentes des nouvelles générations.

La marchandisation à entraîner une compétition mondiale dans le monde de l'entreprise et entre les territoires ; Cette compétitivité dont le but est l'accroissement des richesses pour ceux qui détiennent les marchés, a conduit à l'inégalité de la répartition de ces richesses et à l'appauvrissement de populations, de certaines classes sociales.

Aujourd'hui ce modèle économique a atteint ses limites entraînant une crise économique et financière dans laquelle nous sommes depuis 2008 contraignant les États, et l'État Français en fait partie, à prendre des décisions drastiques sur le plan économique, à faire le choix de restrictions, de réductions budgétaires qui ne font qu'accentuer le phénomène d'inégalité et plongent dans la précarité un plus grand nombre de populations et sans oublier un taux de chômage toujours plus croissant (surtout chez les jeunes et les seniors). La raréfaction des ressources financières a conduit au désengagement de l'État et a favorisé la territorialisation des politiques publiques. Selon que nous sommes sur un territoire ou sur un autre nous ne sommes plus égaux face à l'accès aux services de base (exemple : bureaux de La Poste fermés dans certaines communes parce que pas assez rentable, fermeture de classes quand ce n'est pas d'écoles entières parce qu'il n'y a pas le quota d'élèves, pour résumer : désertification des

services administratifs sans oublier la désertification médicale). Le système actuel est basé sur la solidarité, le partage des richesses. Les retraites et la prise en charge des soins médicaux sont financées par les actifs. Hors, aujourd'hui, ce système a atteint ses limites. Le taux de chômage ne cesse de croître et les retraités sont toujours de plus en plus nombreux, on vit plus longtemps. On vit plus longtemps avec les problèmes de santé qui sont liés à l'âge, à nos modes de vie, de consommation, d'alimentation...

Le courant de la fragmentation a conduit et conduit l'individu à repenser, à reconsidérer sa place dans le système dans lequel il évolue. Il y a une méfiance vis-à-vis des élus et de tout autre représentant (syndical, religieux). Aussi, l'individu a-t-il tendance à se retirer peu à peu du collectif qui ne répond plus à ses besoins, il se replie sur lui-même. S'il n'y a plus de perspective d'avenir alors la société va droit dans le mur. Il y a toute une génération dite « no future » qui perdue dans le monde actuel, sans perspective d'avenir, s'est réfugiée dans un monde virtuel pour fuir cette réalité. Ils ne veulent pas appartenir à un monde où les extrémismes, le populisme, les disparités sociales, économiques ne cessent de s'accroître.

Mais, si certains refusent ce système, d'autres, eux, se repositionnent dans un deuxième courant dit de la fluidité. Le fait du désengagement ou de l'effacement de l'État pour être plus nuancé dans le propos, et de la territorialisation des politiques publiques, et bien, les territoires se sont ouverts aux parties prenantes, aux usagers dans les processus d'élaboration ce qui laisse à penser que l'individu à sa place dans le débat public.

« Cette fluidité est notamment alimentée par une évolution du rapport au temps et à l'espace. Au niveau temporel, les technologies numériques, illustrées par les médias sociaux, sont sources d'instantanéité et d'immédiateté ; le rapport au temps est profondément bousculé. Au niveau spatial, la mobilité devient un principe essentiel, tandis que la liberté d'implantation des hommes et des entreprises s'affirme comme un droit fondamental. »

Le courant de l'empathie, concept proposé par Jeremy RIFKIN, est avant tout une prise de conscience des enjeux environnementaux qui conduit à la responsabilité de l'individu et du collectif dans son, ses processus d'élaboration de scénarios pour l'avenir. C'est la direction qu'ont pris les acteurs de l'économie sociale et solidaire et le monde associatif. C'est essayé d'œuvrer ensemble « aujourd'hui » pour permettre un « demain ». C'est un engagement vis-à-vis des générations futures. C'est penser, non pas en termes d'économie, de technologie, ou en

tous cas pas seulement, c'est penser à demain en prenant en compte le facteur humain. C'est mettre en place une économie alternative à celle du néolibéralisme. Par exemple en appliquant le concept du développement durable et en particulier l'économie de biens communs (théorie d'Elinor OSTRÖM, Prix Nobel d'économie en 2009). C'est-à-dire que l'humain revient au centre de l'économie et que nous ne sommes plus seulement à la recherche du profit maximal. Nous œuvrons pour une meilleure qualité de vie, dans le respect de l'environnement dans la perspective de laisser aux générations futures un monde « propre », qui ne soit pas exsangue de toutes ressources naturelles. C'est cette conscience écologique qui amène à préserver, à protéger l'environnement. En allant vers un renouveau d'économie de proximité qui favorise le lien social et les circuits-courts, produire, consommer local, il y a moins d'émission de CO², moins de pollution, moins de gaspillage des ressources naturelles.

1.3) Résultat de la démarche de la FONDA

Pour répondre à ce questionnement la fonda avec l'aide d'expert de la prospective a mis en place un outil qu'on pourrait appeler infographie des tendances.

Le schéma a été fait par un graphiste Martin Wolf et l'interactivité qui permet de cliquer sur chaque icône et un fait, une définition, une synthèse ou des questionnements apparaissent par Luis Speciale.

Aspect technique

Contactée la FONDA a généreusement partagée son savoir-faire. Cette infographie utilise le SVG et est réalisée avec Illustrator en respectant une logique simple : un calque égal un groupe. SVG (Scalable Vector Graphic) autrement dit dessin vectoriel pour le web est un format d'images vectorielles basé sur le langage de balisage XML favorisant l'aspect dynamique ou interactif.

Voici les différents modules à utiliser à partir d'Illustrator pour réaliser une infographie similaire :

<https://developer.mozilla.org/fr/docs/Web/SVG>

<https://github.com/svg/svgo-gui>

http://www.spip.net/fr_download

<http://snapsvg.io/>

<https://developer.mozilla.org/fr/docs/Web/SVG/Element/foreignObject>

Les tendances

Ces tendances sont organisées en système qui reprend la nomenclature internationale de la prospective qui regroupe 6 thèmes :

politique, société, individu, technoscience et connaissance, environnement et économie

Sur l'infographie, 61 tendances, jugées structurantes pour l'avenir, ont été identifiées. Les ellipses de couleur qui représentent les courants de tendances tandis que les symboles représentent les tendances dont la taille varie selon la pondération faite par les experts.

Les tendances sont regroupées selon les trois courants vus précédemment représentant les dynamiques que ces tendances alimentent dans la société.

L'infographie est construite en fonction de 3 grands enjeux :

L'individu et collectif

Il s'agit de la place qu'occupe l'individu dans la société basé sur l'idée qu'il y a une prise de distance des personnes vis-à-vis des institutions (Etat) et des corps intermédiaires (syndicats, lieux de culte, partis politiques...).

Questions FONDA

Comment concilier autonomie des individus et dynamiques collectives ?

Comment créer du collectif dans une société marquée par une individualisation et une virtualisation croissantes des rapports sociaux ?

Comment reconnaître la capacité de l'individu à être moteur de l'action collective ?

Comment faire de l'action collective le moyen d'épanouir les capacités de chacun ?

Comment concilier autonomie des individus et dynamiques collectives ?

Comment reconnaître la capacité de l'individu à être moteur de l'action collective ?

Economie et inclusion

Il présage une relation rééquilibrée entre une économie à l'écoute des besoins sociaux et une finance au service de l'économie.

Questions FONDA

Comment articuler performance économique, inclusion sociale et responsabilité environnementale ?

La coopération est-elle la clé pour corriger les effets néfastes de la compétition ?

Comment valoriser le capital de connaissance de la société et créer de la richesse dans une société marquée par le chômage, l'exclusion et une pression intenable sur l'environnement ?

Comment promouvoir des modèles économiques au service de l'humain, fondés sur un autre rapport à l'avoir et au travail ?

Territoire et réseaux

Le numérique et la mondialisation impliquent une évolution du rapport au temps et à l'espace. La multiplicité des échelles territoriales soulève des enjeux en matière de participation et de concertation.

Questions FONDA

Comment articuler un ancrage local et une implication dans des réseaux dématérialisés ?

Comment concilier des logiques verticales et des interactions horizontales ?

Comment penser le territoire à l'ère du numérique ?

En quoi la multi-appartenance des individus est-elle un atout ou un handicap pour répondre aux besoins sociaux ?

Comment garantir l'exercice des droits fondamentaux, la participation démocratique et la satisfaction des besoins fondamentaux aux différentes échelles territoriales ?

La FONDA a identifié 3 leviers pour répondre à ces enjeux :

Jeunesse, Numérique et Ecologie

A travers l'exemple de l'écologie. Les experts plaident pour une profonde remise en cause de nos modes de vie et de consommation. Au rythme actuel, il faudrait une deuxième planète Terre en 2035 pour couvrir les besoins de chacun. Face à l'épuisement des ressources naturelles, quel modèle de développement local adopter ?

L'idée de travail à partir de la démarche prospective « Faire Ensemble 2020 » dans le cadre du projet REX-PROSPECTIVE c'est ce que La FONDA a fait collectivement c'est-à-dire de prendre le temps de penser la société et de tenter de le faire pour la CACG sur ses interventions et ambitions.

Voici les résultats graphiques de la FONDA

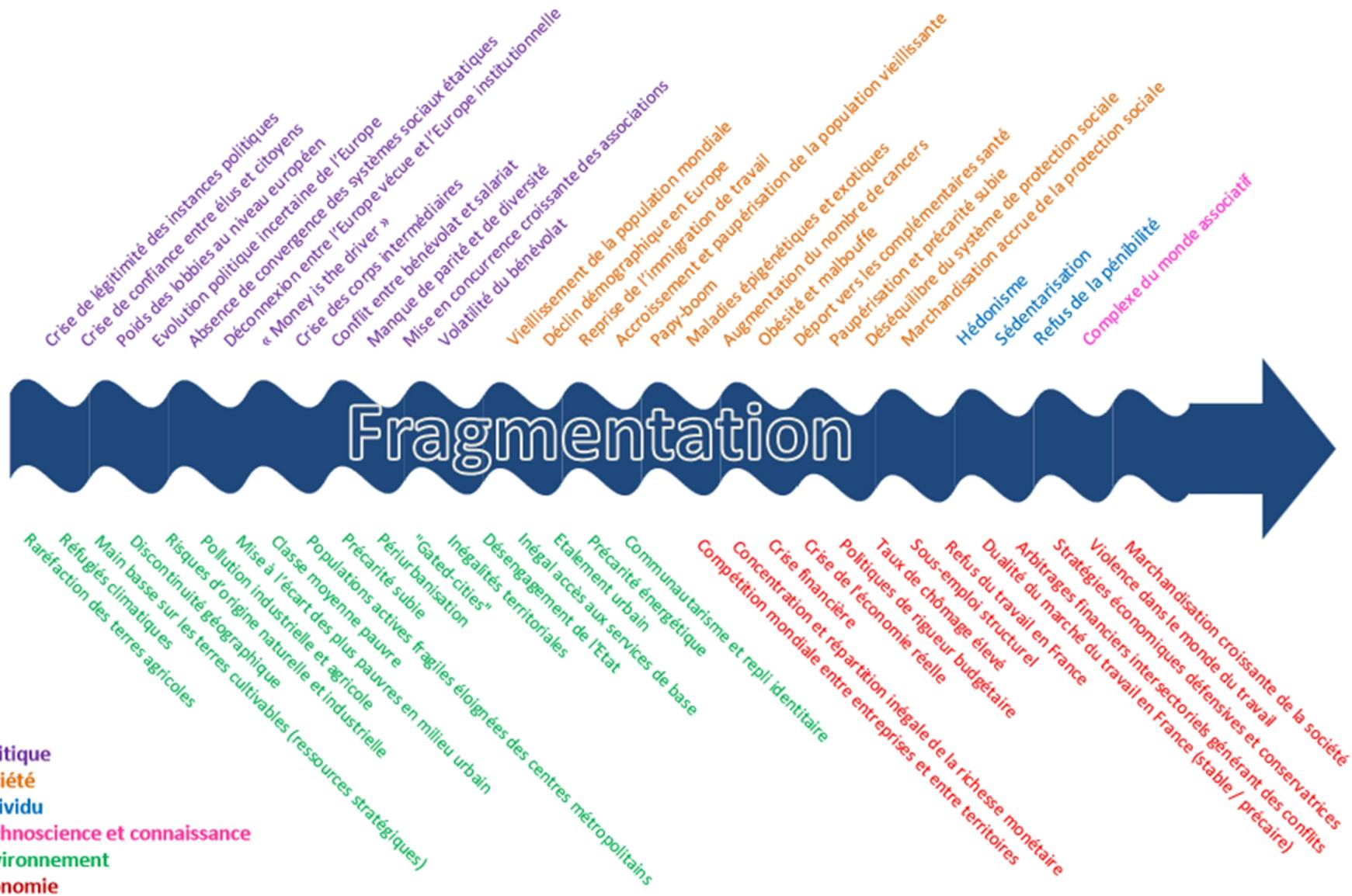


Figure 22 : Courant Fragmentation Source : FONDA

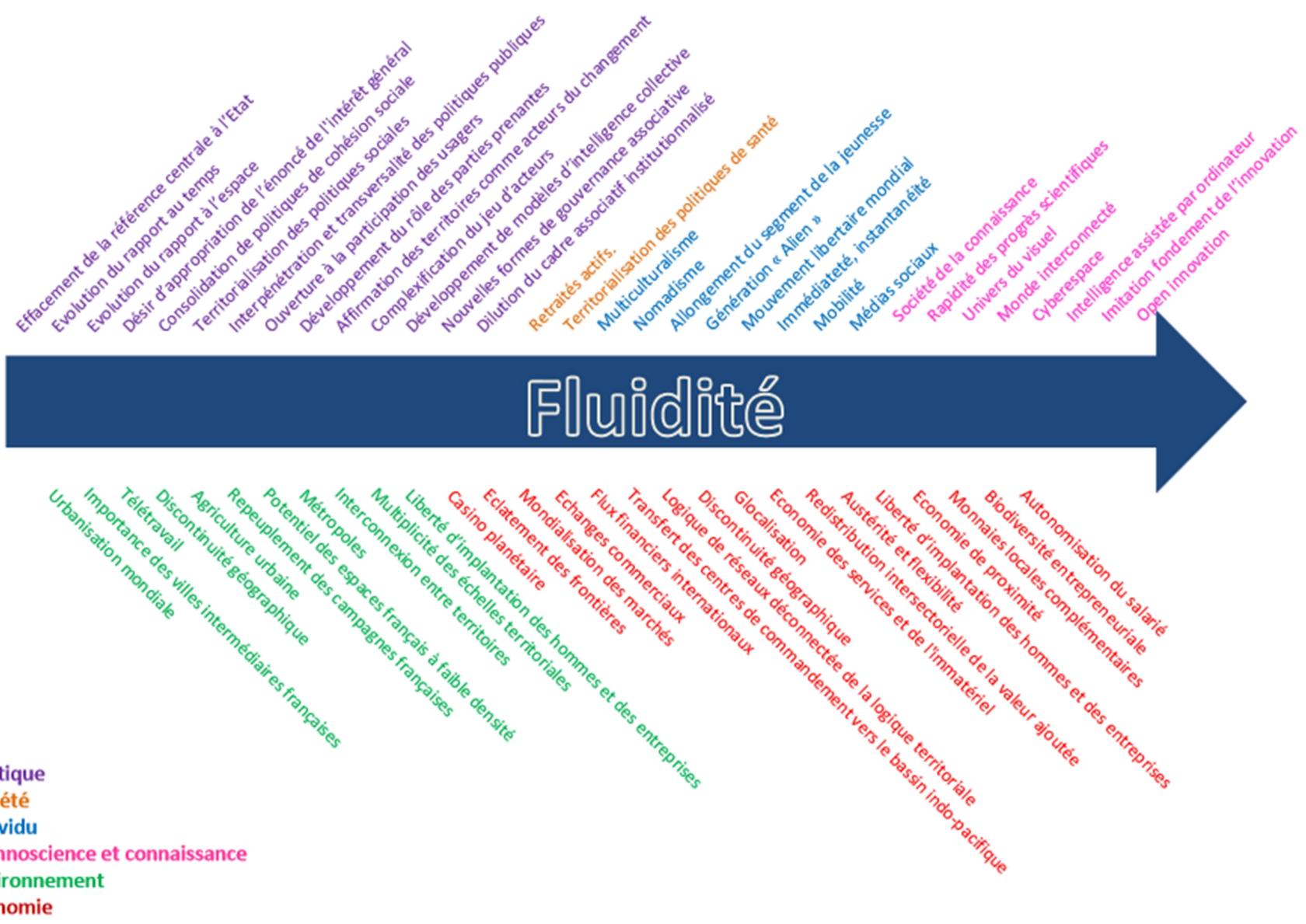


Figure 23: Courant Fluidité Source : FONDA

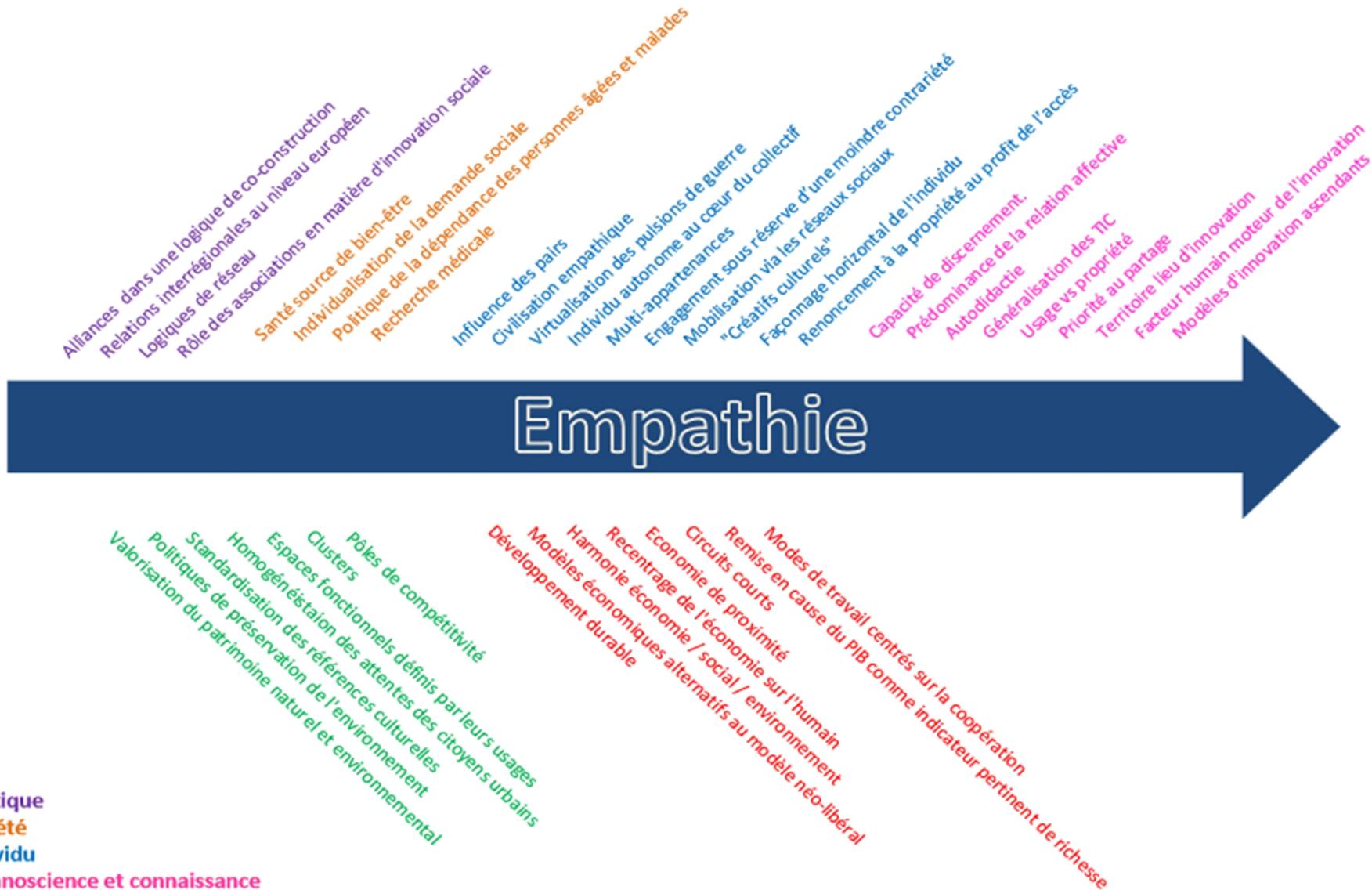


Figure 24 : Courant Empathie Source : FONDA

«Faire Ensemble 2020»

Faits objectifs, évolution à l'avenir, les tendances représentées sur ce schéma alimentent trois courants qui traversent notre société et influent sur nos modes de vie.

Fragmentation
Le courant de la fragmentation traduit une évolution du rapport de l'individu au collectif. Illustré par la concurrence effrénée, le repli identitaire et la ségrégation territoriale, ce courant est le reflet d'une société en rupture de régulation.

Fluidité
Le courant de la fluidité illustre un bouleversement du rapport au temps et à l'espace. Alimenté par la mobilité, la numérisation numérique et la libre circulation de l'information, ce courant est à l'image d'une société ancrée dans le présent.

Empathie
Le courant de l'empathie est marqué par une évolution du rapport de l'humain à l'environnement. Lié à des systèmes collaboratifs, des logiques de partage et des alliances intersectorielles, ce courant laisse entrevoir une société responsable vis-à-vis des générations futures.

- **Politique**
Ces tendances soulèvent des enjeux pour l'avenir. Pour y répondre :
- **Société**
3 enjeux technologiques :
- **Individu**
> Territoires et réseaux,
- **Technologie et connaissance**
> Individuel et collectif,
- **Environnement**
> Économie et inclusion.
- **Économie**
3 leviers :
> Numérique,
> Jeunesse,
> Écologie.

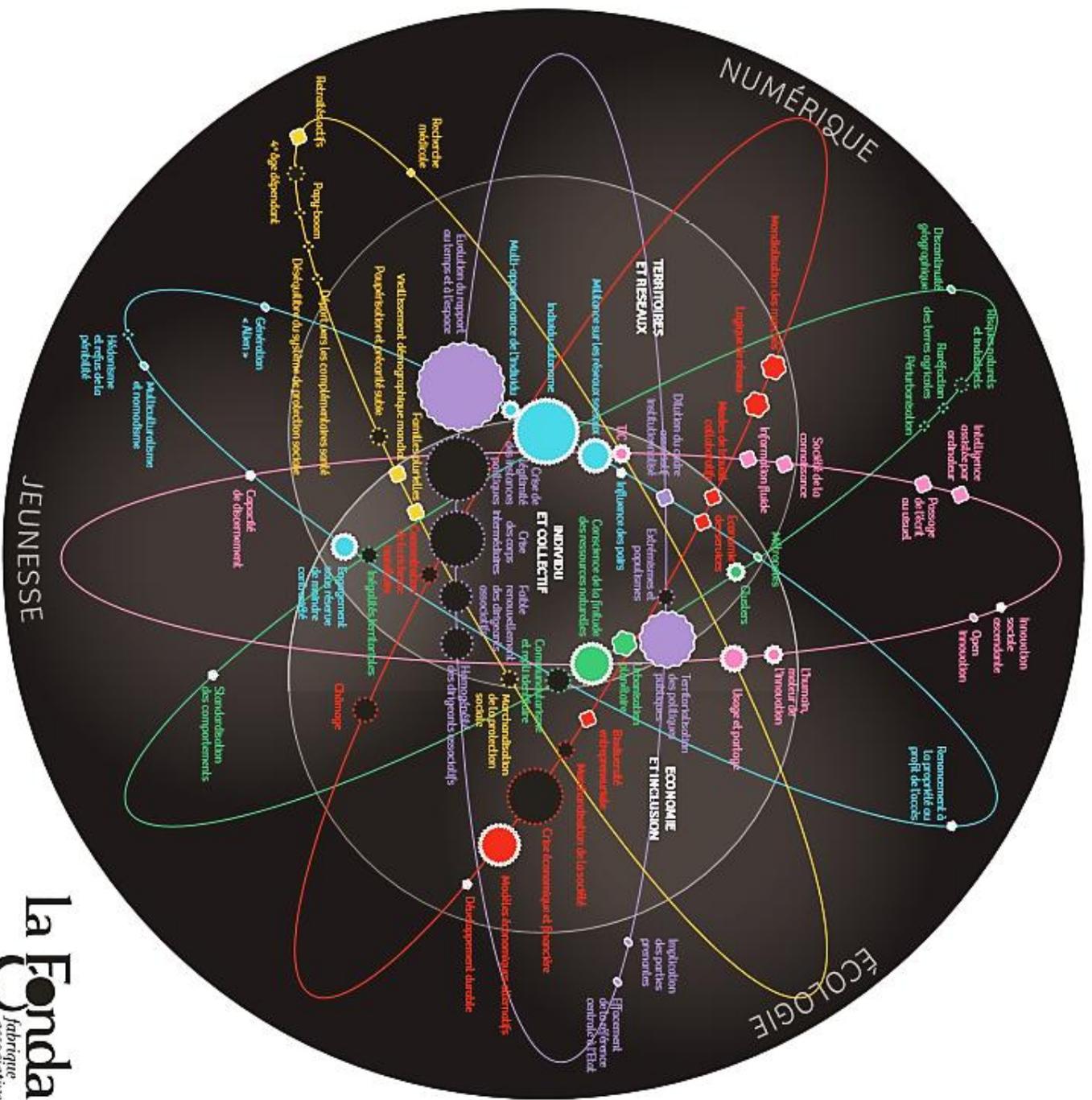


Figure 25 : Infographie des tendances Source : FONDA

2) L'UTILISATION DES TENDANCES SOCIETALES A DESTINATION DES AMENAGEURS

2.1) Recueil et traitement de l'information à travers des abaques

A partir du travail de la démarche initiée par la FONDA, l'équipe REX & PROSPECTIVE est partie sur 2 hypothèses de travail :

1 Utiliser l'outil tel quel

2 Repenser l'outil et le réorienter à destinations des aménageurs du territoire

Dans un premier temps, le travail a été fait sur l'hypothèse 1. Il s'agissait de reprendre les tendances et de voir de quelle façon les différents REX y étaient confrontés. Face au rapide succès de l'hypothèse 1, l'hypothèse 2 a été sélectionnée.

Des six systèmes de la nomenclature internationale de la prospective trois ont été sélectionnés afin de faciliter et favoriser l'appropriation du procédé : Economie, Politique, Environnement.

Pour créer cet outil et afin de renforcer sa légitimité, un questionnaire a été réalisé et diffusé auprès des personnes clés de la SEM. Il consistait dans un premier temps à identifier des enjeux et des leviers. Puis dans un second temps, à sélectionner des tendances parmi une liste prédéfinie de 57 tendances réparties équitablement dans les trois systèmes.

Le choix a été fait de traiter les questionnaires remplis à l'aide de la méthode LIDOLI ABAQUE pour sa pertinence visuelle à faire émerger les opinions individuelles et collectives convergentes et divergentes. Par ailleurs, avec six questionnaires à traiter, une démarche qualitative sur laquelle repose les abaques était de rigueur.

L'étape suivante étant de réaliser une infographie dont le visuel se rapprochait de la réalisation de la FONDA Faire ensemble 2020.

Voici les résultats

ABAQUE DES TENDANCES POLITIQUES

TENDANCES	PERSONNES RESSOURCES	Bernard THUMEREL	Pierre WEISS	Ludovic LHUISSIER	Jean Noël VIDAL	Olivier BRECHES	Marie-Pierre BOUGET
		animateur du projet REX-prospect	direction de l'exploitation	direction de l'innovation et des systèmes d'information	direction des opérations	chef de projet	groupe opérationnel
territorialisation des politiques		Green	Green	Green	Green	Green	Green
implication des parties prenantes		Green	Green	Green	Green	Red	Green
affirmation des territoires comme acteurs du changement		Green	Red	Green	Green	Green	Green
effacement de la référence centrale à l'Etat		Green	Green	Red	Green	Green	Red
crise de confiance entre élus et citoyens		Green	Green	Green	Green	Red	Red
valorisation du patrimoine naturel et environnemental		Green	Green	Green	Green	Red	Red
politiques de préservation de l'environnement		Green	Green	Red	Green	Red	Red
crise de Légitimité des instances politiques		Green	Green	Green	Red	Red	Red
prédominance des impératifs de gestion et communication sur l'intérêt collectif		Green	Green	Green	Red	Green	Red
Évolution du rapport au temps et à l'espace		Green	Red	Green	Red	Red	Red
crise des corps intermédiaires		Green	Green	Red	Red	Red	Red
difficultés de renouvellement des dirigeants		Green	Green	Red	Red	Red	Red
manque de parité et de diversité sociale et culturelle		Green	Green	Red	Red	Red	Red
extrémismes et populismes		Green	Red	Red	Red	Red	Red
évolution politique incertaine de l'Europe		Green	Red	Red	Red	Red	Red
déconnexion entre l'Europe vécue et l'Europe institutionnelle		Red	Red	Red	Red	Green	Red
poids des lobbies au niveau européen		Red	Green	Red	Red	Red	Red
désir d'appropriation de l'énoncé de l'intérêt général		Green	Red	Red	Red	Red	Red
homogénéité des dirigeants associatifs		Red	Red	Red	Red	Red	Red

Figure 26: Abaque des tendances politiques
Réalisation et Conception : Régis PIMOR

ABAQUE DES TENDANCES SOCIÉTALES ÉCONOMIQUES

TENDANCES	PERSONNES RESSOURCES	Bernard THUMEREL	Jean Noël VIDAL	Ludovic LHUISSIER	Pierre WEISS	Marie-Pierre BOUGET	Olivier BRECHES
		animateur du projet REX-prospect	direction des opérations	direction de l'innovation et des systèmes d'information	direction de l'exploitation	groupe opérationnel	chef de projet
réduction de la dépense publique		Green	Green	Green	Green	Green	Green
développement durable		Green	Green	Green	Green	Green	Red
économie de proximité		Green	Green	Green	Green	Green	Red
modes de travail collaboratifs		Green	Green	Green	Green	Red	Red
harmonie économie/ social/ environnement		Green	Green	Green	Green	Red	Red
modèles économiques alternatifs		Green	Red	Green	Green	Red	Green
mondialisation des marchés		Green	Green	Red	Green	Red	Red
logique de réseau		Green	Green	Green	Red	Red	Red
économie des services		Green	Green	Green	Red	Red	Red
compétition entre entreprises et entre territoires		Green	Green	Red	Red	Red	Red
biodiversité entrepreneuriale		Green	Red	Red	Red	Green	Red
crise économique et financière		Green	Red	Red	Red	Red	Green
marchandisation de la société		Green	Red	Red	Red	Red	Green
chômage		Green	Red	Red	Red	Red	Red
concentration de la richesse monétaire		Green	Red	Red	Red	Red	Red
stratégie économiques défensives et conservatrices		Green	Red	Red	Red	Red	Red
arbitrage financiers intersectoriels générant des conflits		Green	Red	Red	Red	Red	Red
monnaies locales complémentaires		Green	Red	Red	Red	Red	Red
politiques de rigueur budgétaire		Green	Red	Red	Red	Red	Red

Figure 27 : Abaque des tendances économiques
Réalisation et Conception : Révis PIMOR

ABAUQUE DES TENDANCES SOCIÉTALES ENVIRONNEMENTALES

TENDANCES	PERSONNES RESSOURCES	Bernard THUMEREL	Ludovic LHUISSIER	Jean Noël VIDAL	Pierre WEISS	Olivier BRECHES	Marie-Pierre BOUGET
		animateur du projet REX-prospect	direction de l'innovation et des systèmes d'information	direction des opérations	direction de l'exploitation	chef de projet	groupe opérationnel
désengagement de l'Etat		Green	Green	Green	Green	Green	Red
risque d'origine naturelle et industrielle		Green	Green	Green	Green	Red	Green
interconnexion des territoires/ Multiplicité des échelles territoriales		Green	Green	Green	Red	Green	Red
conscience de la finitude des ressources naturelles		Green	Green	Green	Green	Red	Red
risques naturels et industriels		Green	Green	Green	Green	Red	Red
raréfaction des terres agricoles		Green	Green	Green	Red	Red	Red
précarité énergétique		Green	Green	Green	Red	Red	Red
pollution industrielle et agricole		Green	Green	Green	Red	Red	Red
potentiel des espaces français à faible densité		Green	Green	Green	Red	Red	Red
clusters		Green	Green	Green	Red	Red	Red
périurbanisation		Green	Green	Red	Green	Red	Red
inégalités territoriales		Green	Green	Red	Red	Green	Red
discontinuité géographique		Green	Green	Red	Red	Red	Red
urbanisation/ étalement urbain		Green	Red	Red	Green	Red	Red
communautarisme et repli identitaire		Green	Red	Red	Red	Green	Red
standardisation des comportements		Green	Red	Red	Red	Red	Red
importance des villes intermédiaires		Green	Red	Red	Red	Red	Red
métropoles planétaires		Red	Red	Red	Red	Red	Red

Figure 28: Abaque des tendances environnementales
Réalisation et Conception : Rézis PIMOR

INFOGRAPHIE DES TENDANCES SOCIÉTALES À DESTINATION DES AMÉNAGEURS

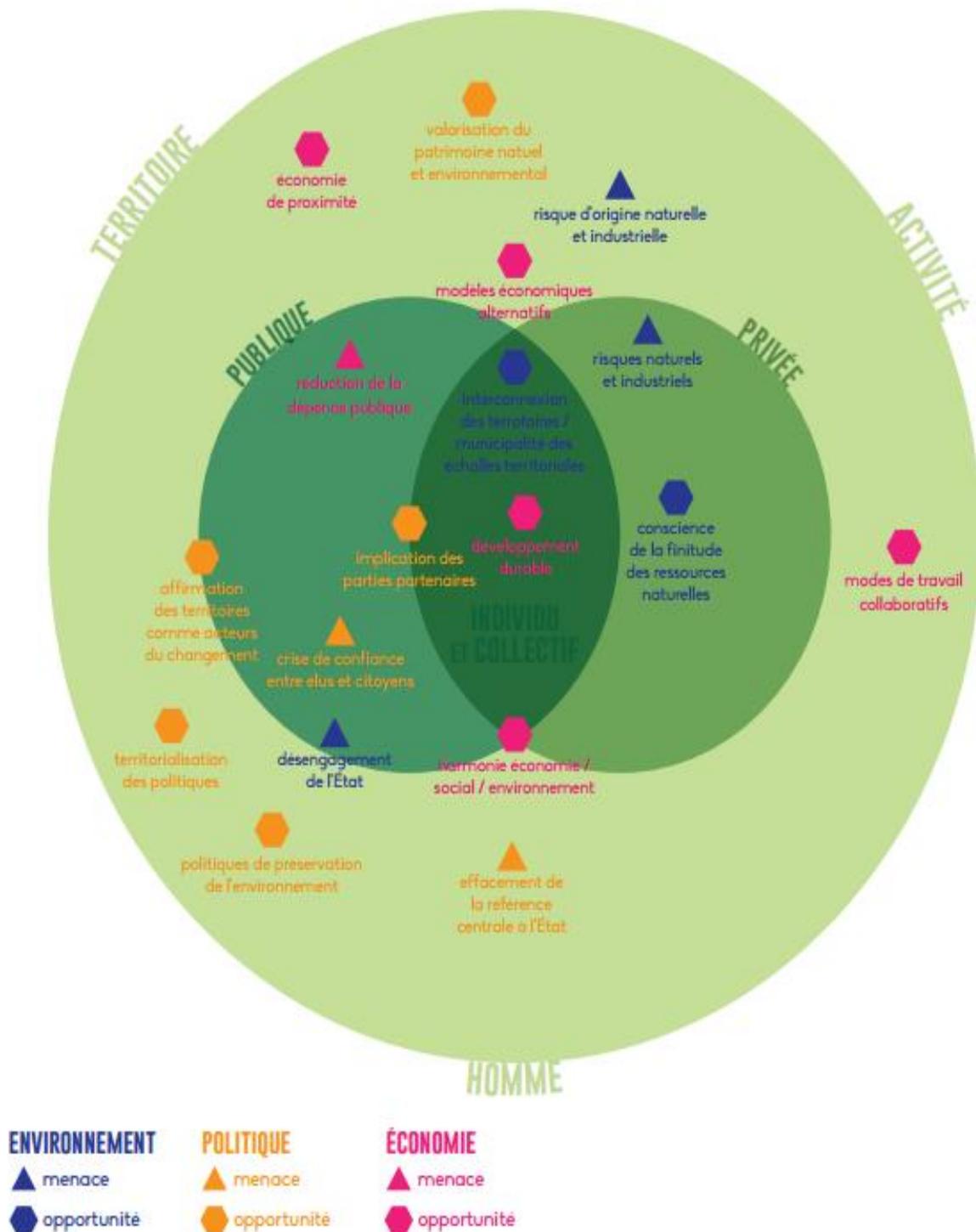


Figure 29 : Infographie des tendances à destination des aménageurs
Réalisation et Conception : Régis PIMOR

2.2) Traitement des enjeux et levier d'action

Ce modèle doit être pris comme une expérimentation tentant de transposer la démarche FONDA en direction des aménageurs du territoire qui peut être utilisé dans une logique interne ou externe. Pour réaliser cette spatialisation des tendances, trois enjeux structurants accompagnés de trois leviers d'action ont été sélectionnés :

Enjeux

PUBLIC, INDIVIDU ET COLLECTIF, PRIVE

Leviers d'action

TERRITOIRE ACTIVITE, HOMME

Ce choix a été effectué dans le but de représenter toutes les sphères qui englobent l'aménagement.

Qu'est-ce qu'aménager l'espace ?

Organiser l'espace selon les populations qui y vivent. L'organisation de l'espace est un phénomène ancien puisqu'il date de la sédentarisation des hommes. Il s'agit de voir quelles sont les infrastructures disponibles, ce qui est disponible pour la population tout en répondant à des impératifs économiques.

Claudus Petit, en 1950, définit l'aménagement du territoire comme « cette recherche doit être faite dans la préoccupation de donner aux hommes de meilleures conditions d'habitats et de travail, de plus grandes facilités de cultures et de loisirs. Cette recherche n'est donc pas faite à des fins strictement économique, mais bien d'avantage pour le bien-être et l'épanouissement de la population. » L'intérêt de cette citation c'est qu'il met l'accent, déjà en 1950, sur l'épanouissement personnel, l'importance de l'habitat, la culture et le loisir et ce avant le travail. On parle au début des années 50, de géographie volontaire dans cet esprit d'influencer les aménagements.

Cette définition est plus que jamais d'actualité au regard de la tendance visant à rechercher une certaine forme d'harmonie sociale, économique et environnementale.

Ce type de démarche peut avoir plusieurs aboutissants puisque dans un premier temps la construction d'un outil similaire peut alimenter la réflexion stratégique tandis que la forme finalisée visuelle peut être un outil efficace de communication. Dans son ensemble il peut nourrir la réflexion des territoires sur leurs devenirs et leurs élaborations de projet de territoire. Yves Chapoz le définit comme l'affirmation d'une ambition négociée et partagée, fondée sur une réflexion prospective collective qui met en perspective et en synergie l'activité des acteurs concernés. Les projets étant issus de partenariats entre acteurs publics et privés on retrouve l'axe de l'activité économique.

Des acteurs locaux se réunissent pour construire un nouveau territoire qu'ils vont justifier par des éléments historiques. Il y a un processus d'ancrage de ce nouveau territoire dans un passé ancré. Les questions d'identité, culture, patrimoine vont être centrale dans ce territoire de projet. Autre aspect de la temporalité, c'est la projection dans le future qui reflète une intention pour le territoire. Les territoires de projets construisent une vision et donc doivent prendre en compte la prospective pour identifier des tendances et autres germes du changement.

Ce type de représentation peut également intervenir dans les conflits, ou pour éviter les conflits liés à l'aménagement, ou une bonne communication et concertation sont essentielles à la viabilité du projet. On observe par exemple, actuellement, une omniprésence des conflits d'aménagement à caractères environnementaux.

Le conflit en aménagement est souvent qualifié de normal et d'inhérent à tout système socio-spatial néanmoins, le mot même est mal accepté. Son expression peut-être faible, son absence n'est pas bon signe. Le conflit est multiple, tout peut être source de conflits, un conflit apparent pouvant en masquer d'autres. En outre, décrypter un conflit ne vise pas à cerner le vrai et avéré mais ce qui est affirmé et contesté.

Deux approches du conflit en aménagement se distinguent :

**Le conflit potentiel qui identifie les concurrences spatiales
et les usages à même d'engendrer du conflit**

**Le conflit déclaré qui identifie les manifestations d'opposition
entre groupes humains identifiés**

Pour deux grands cas de figure de conflits déclarés qu'il faut gérer en aménagement :

Le conflit sur projet (connu/pressenti) – Conflit d'anticipation des risques et nuisances (modifications) – Conflits inhérent à la méthode (imposée/exogène) quand les élus se voient imposer un projet par d'autres.

Le conflit sur nuisance (constatée/ressentie) – Ras-le-bol après une longue période de tolérance – Réaction du fait de l'accentuation des nuisances – Réaction du fait d'une modification du contexte social local.

Les principales causes de conflits en aménagement

Le partage de l'espace, support de fonctions

Le partage de la ressource naturelle

Les équipements et autres aménagements physiques conduisant à modifier l'espace

Les modalités de gestion

Les perceptions et appartenances territoriales

Le processus participatif est une solution pour limiter les conflits. La participation consiste à impliquer les citoyens dans le processus décisionnel. Henri Raymond estime que dans l'idéal « faire réellement participer les gens, ce serait leur donner ce rôle de donneur d'ordre, et non pas leur dire : Alors, Messieurs, voici notre projet... ». Cela s'apparente à la concertation, soit le niveau de participation le plus abouti. Cette implication plus poussée des citoyens a pour intérêt d'éviter le rejet du projet de la part des usagers. Le moment où l'on implique les citoyens devrait être plus en amont du projet : c'est à dire qu'on échange sur la conduite du projet. Depuis le début des années 90, la concertation a pris une nouvelle ampleur grâce à divers textes législatifs de dimension internationale (Déclaration de Rio en 1992, Convention d'Aarhus en 1998). Ces derniers imposent aux gouvernements nationaux d'intégrer pleinement la concertation dans la conduite d'un projet, au sujet des impacts potentiels sur l'environnement.

Chaque niveau de participation à des visées différentes :

L'information : Présentation du projet au public, sans attendre de retour particulier.

Outil principal : Réunion d'information.

La consultation : Recueil de l'avis, sur un projet élaboré par les décideurs, de l'ensemble des citoyens, qui apporte leurs contributions afin de faciliter les décisions.

Outils principaux : Enquête et débats.

La concertation : Procédure permettant une véritable appropriation du projet par les élus, les services techniques et les habitants.

Outil principal : Atelier participatif.

La concertation a pour intérêt d'être l'approche participative la plus aboutie puisqu'elle permet de renforcer l'attachement au territoire des citoyens. En effet, elle permet d'associer les citoyens et usagers dans le processus décisionnel. Pour faire comprendre la nécessité d'un aménagement et favoriser l'appropriation d'un projet par le citoyen. Il pourrait être tout-à-fait envisageable qu'un type d'exercice basé sur une infographie tendancielle soit réalisée alors d'ateliers participatifs.

2.3) Le groupe prospective stratégique GPS de la CACG travaille également sur les tendances sociétales

(REMARQUE : Cet axe est basé sur des éléments d'un ensemble documentaire qualifiés de « confidentiels » par le Directeur Général ALAIN PONCET.)

La CACG, au sein d'un groupe de réflexion interne, collabore actuellement avec un consultant François LANSTROFFER sur les tendances. Cette information valide notre hypothèse de départ sur l'utilité de traiter la question des tendances sociales et de leurs nécessaires prises en compte de la part des aménageurs du territoire. Si on effectue une comparaison des deux postures on peut remarquer des points similaires et des différences. Dans les similitudes on retrouve certaines tendances qui sont identiques, nos trois systèmes (Economie, Politique, Environnement) sont également retenues. Concernant les différences, l'ensemble documentaire du groupe GPS est beaucoup plus technique et illustré sur le fond. Cela s'explique facilement de par leurs expériences et savoirs faire. Les systèmes retenus sont plus nombreux puisqu'on retrouve 35 tendances à travers les six systèmes suivants:

Technologie, Société, Règlementaire, Politique, Environnement, Economie. C'est six systèmes sont basés sur le modèle d'analyse stratégique PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) dont l'objectif est de surveiller les risques et les opportunités d'une entreprise par rapport à ses activités.

*« L'utilisation de l'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'anticipation et l'adaptation. Il est alors indispensable de prendre en compte cet environnement dès la réalisation du Business Plan et de mettre en place une veille informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise ». **Creer-Mon-Business-Plan.fr***

Néanmoins, notre modèle se démarque par une tentative de spatialisation des tendances, enjeux et de leviers d'action possible.

REPRÉSENTATION POSSIBLE DU MODÈLE DE LA CACG



TECHNOLOGIQUE ÉCONOMIQUE ÉCOLOGIQUE LÉGISLATIF POLITIQUE SOCIOCULTUREL

Figure 30 : Représentation possible du modèle de la CACG
Réalisation et Conception : Régis PIMOR

CONCLUSION

La prospective suscite des sentiments partagés tels que de la méfiance, du doute mais également de l'intérêt. Ce concept venant de la philosophie s'appuie sur une méthode par laquelle on utilise des données probantes, de la créativité, de l'expertise et de la participation. La finalité étant de mieux comprendre, prévoir et influencer les situations et les événements futurs. La prospective est un processus mûrement réfléchi et rigoureux tout en exigeant de l'imagination comme le disait Pierre MASEE « *L'imagination a ses limites. L'avenir est fait d'imaginable et d'inimaginable* ».

Faire de la prospective n'est pas une finalité en soit, elle doit être perçue comme un levier et support dans la réalisation de projet ou d'objectif.

A travers l'analyse des tendances sociétales, l'utilisation de la prospective trouve sa pertinence dans l'aménagement du territoire. Les aménageurs devant prendre en compte par pragmatisme ces faits sociétaux dans leurs projets tels que le changement climatique ou l'épuisement des ressources naturelles à titre d'exemple. Il y a une complexité accrue dans l'organisation des projets d'aménagements, ça ne constitue plus un simple projet technique en réponse à un besoin technique, il y a désormais une dimension d'ancrage territorial et de considération des enjeux humains.

Cette notion peut contribuer à traiter la complexité et les enjeux qui se jouent sur les territoires afin de déclencher une mise en dynamique des acteurs, des décisions et des projets puisque la prospective repose sur quatre démarches distinctes : l'aide à la décisions, la réflexion stratégique, la mobilisation et la conduite du changement.

Afin de répondre aux critiques faites sur la prospective concernant son non renouvellement un nouveau courant prospective est apparu : celui de la géoprospective qui repose sur un raisonnement multiscalair dont l'objectif est de spatialiser avec neutralité les systèmes territoriaux et leurs avenir pour imaginer les territoires de demain.

«Le changement d'échelle sert de signe de reconnaissance des géographes (et) sert de marqueur corporatif» Jacques LEVY et Michel LUSSAULT

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE

ALPHANDERY .P, DJAMA .M, FORTIER .A, FOUILLEUX .E, 2012 « Normaliser au nom du développement durable », Paris, Quae, 197 p.

DAVODEAU Hervé, 2003 « La sensibilité paysagère à l'épreuve de la gestion territoriale. Paysages et politiques publiques de l'aménagement en Pays de la Loire », Géographie humaine et sociale, Angers, N° d'ordre 602, 304 p.

Gérard DEGOUTTE, 2012 (2e édition), Diagnostic, aménagement et gestion des rivières. Hydraulique et morphologie fluviales appliquées. Lavoisier, 542 p.

Jacques DE COURSON, 2005, Voyage au cœur de la prospective, UCLM, 122p.

Gérard-François DUMONT, 2012, Diagnostic et gouvernance des territoires : Concepts, méthode, application, Armand Colin, Coll. U, 304p.

Michel GODET, Philippe DURANCE, 2011 (2e édition), La prospective stratégique - Pour les entreprises et les territoires, Dunod, 200p.

WACKERMANN Gabriel, 2002 « Géographie régionale », Paris, Ellipses, 239p.

VIDEO

Que peut-on attendre de la prospective territoriale :
ses méthodes, ses enjeux, ses limites ? Université de Toulouse, 2014

Adresse URL : https://www.canal-tv/video/universite_toulouse_ii_le_mirail/que_peut_on_attendre_de_la_prospective_territoriale_ses_methodes_ses_enjeux_ses_limites_table_ronde.15276

Libérer l'innovateur : la prospective en pratique
- Matins ISIS - Philippe Durance, CNAM, 2011

Adresse URL : <https://www.youtube.com/watch?v=bywVcVUMEok>

Kimon VALASKAKIS - La Nouvelle Ecole d'Athènes, 2014

Adresse URL : <https://www.youtube.com/watch?v=yhIKNs5IVgQ>

Kimon VALASKAKIS - Qu'est-ce qu'est la prospective ?, 2014

Adresse URL : <https://www.youtube.com/watch?v=NQnz5bleZp4>

SITOGRAPHIE

PROSPECTIVE

- Démarche du géographe et raisonnement multiscalair, Laurence Buzenot, 2007.
Adresse URL: https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2011-08/div043_buzenot.pdf
- Assises de la Prospective Futuribles/ GODET, 1999. Adresse URL:
http://www.lapropective.fr/dyn/francais/articles/presse/indiscipline_intellectuelle.pdf
- Méthode et outils de prospective territoriale, DREAL Pays de la Loire, 2011. Adresse URL: <http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/methode-et-outils-de-prospective-territoriale-r987.html>
- La boîte à outils de la prospective stratégique, Cahiers du LIPSOR, 2005.
Adresse URL : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/bo-lips-fr.pdf>
- La prospective territoriale pour quoi faire ? Comment faire ? Cahiers du Lipsor 2008. Adresse URL : http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/prospective_territoriale_compl_et_2008.pdf
- FAIRE ENSEMBLE 2020 FONDA, 2013. Adresse URL : http://www.fonda.asso.fr/IMG/pdf/faire_ensemble_2020_presentation_de_la_de_marche_2013.pdf
- Vers une prospective territoriale post-Grenelle de l'environnement, commissariat général au développement durable, 2009. Adresse URL : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/E_D-12_cle1675c6_1_.pdf
- Management territorial des risques et prospective territoriale, Philippe Durez, 2009.
Adresse URL : <http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-2-page-141.htm>
- Elaborer une stratégie prospective, IAAT, Godet, 2005. Adresse URL : http://www.iaat.org/telechargement/guide_methodo/elaborer_strat_prospective.pdf

HORIZON TERRITOIRE

Prospective régionale Midi-Pyrénées, Futuribles, 2007. Adresse

URL : https://www.futuribles.com/fr/base/bibliographie/notice/prospective-regionale-midi-pyrenees_0/

Association des Commissaires Enquêteurs de la Vendée. *L'enquête publique*, Adresse

URL: <http://www.acev85.org/1-accueil-general/proc%C3%A9dures-de-l-enqu%C3%AAtte-publique/>

Midi-Pyrénées quelle futur pour 2030?, CESER,2011. Adresse URL : <http://www.cesr-midi-pyrenees.fr/popups/actualites/310111RapportProspectiveBR.pdf>

Prospective en Midi -Pyrénées Les Chemins vers 2040, INSEE, CESER, 2010 Adresse

URL : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/midi-pyrenees/actionregionale/cries/3b_demarche_prospective_CESER.pdf

Cinq orientations pour une agriculture durable, DRAFF Midi-Pyrénées, 2015. Adresse

URL : http://draaf.midi-pyrenees.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/agriculture_Midi-Pyrenees_cle02638d.pdf

Préconisation du CESER pour l'IAA Midi-Pyrénées, CESER, 2012. Adresse

URL : http://www.cesr-midi-pyrenees.fr/pdf/pdf_nostravaux/AVIS_IAA.pdf

Stratégie interrégionale pour l'avenir des abattoirs, INTERBEV, 2014. Adresse

URL : http://www.draaf.midi-pyrenees.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CIA_-_strategie_interregionale_abattoirs_cle0dc417.pdf

Agenda 21 « Seconde génération » 2013 2017, Région MP, 2013. Adresse

URL : <http://www.midipyrenees.fr/IMG/pdf/plaquetteagenda21-2014.pdf>

Plan régional « Midi-Pyrénées Energies 2011-2020 », Région MP, 2011. Adresse

URL : http://www.midipyrenees.fr/IMG/pdf/MIPE_plan.pdf

GARONNE 2050, Agence de l'eau ADOUR-GARONNE, CACG, 2012. Adresse URL :

<http://www.garonne2050.fr/>

Diagnostic territorial stratégique des Pays de la Loire, SGAR, 2014. Adresse

URL : <http://www.europe-en-paysdelaloire.eu/content/consultations-r%C3%A9gionales>

La politique régionale en faveur de la Biodiversité (2014-2016), CESER, 2014. Adresse

URL : http://ceser.paysdelaloire.fr/images/stories/etudes-publications/environnement/2014-06-24_avis%20biodiversit.pdf

L'adoption de la stratégie régionale de transition énergétique en Pays de la Loire pour 2014-2020, région PDL, 2014. <http://www.paysdelaloire.fr/politiques-regionales/environnement/energie>

Les Pays de la Loire face au défi du changement climatique, INSEE, DREAL, 2012.

Adresse URL : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/pays-de-la-loire/themes/dossiers/dossier46/dossier46_ch8.pdf

Nouveau plan de la gestion de l'eau en agriculture, CEDEPA, 2014. Adresse URL :

<http://cedepa.fr/gestion-de-leau-planification-et-prospectives-lacunaires>

HORIZON NATIONAL

LES SEM EN 2015, Fédération des SEM, 2006. Adresse URL :

http://www.lapropective.fr/dyn/francais/conferences/pdf/Les_SEM_en_2015.pdf

Stratégie 2025 des filières agricoles synthèse des enjeux et orientations stratégiques partagés, FRANCEAGRIMER, 2013.

http://www.franceagrimer.fr/content/download/30047/267021/file/Plan_strategique-2025-enjeux_partages.pdf

Réflexion stratégique sur les perspectives de la filière porcine à l'horizon 2025,

FRANCEAGRIMER, 2013. Adresse URL :

http://www.franceagrimer.fr/content/download/30097/267586/file/Plan_strategique_filiere_v viande_porcine.pdf

P3A Investissements d'Avenir : Action Projets agricoles et agroalimentaires d'avenir, Ministère de l'agriculture, 2015. Adresse URL :

<http://agriculture.gouv.fr/investissements-davenir-action-projets-agricoles-et-agroalimentaires-davenir-p3a-lancement-des-deux>

Étude prospective offre-demande alimentaire à l'horizon 2020 : impacts sur les activités et les métiers, Futuribles, 2015. <https://www.futuribles.com/fr/base/document/etude-prospective-offre-demande-alimentaire-a-lhor/>

Mission abattoirs Evaluation prospective de l'état financier et sanitaire des abattoirs en France, Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, 2010.

Adresse URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000250.pdf>

Horizon 2020 - Quel avenir pour les Industries Alimentaires et leurs métiers ?, Observia, Futuribles, 2009 Adresse URL : http://www.orientation-paysdelaloire.fr/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=20643

L'avenir de l'élevage : enjeu territorial, enjeu économique, commission des affaires économiques, 2002. Adresse URL : <http://www.senat.fr/rap/r02-057/r02-057.html>

Prospective et tensions sur l'eau Des crises de l'eau en 2050 ?, AFEID, SHF et Académie de l'Eau, 2013. Adresse URL : <http://www.academie-eau.org/fr/conferences-6.html>

Explore 2070, MEDDE, 2012. Adresse URL : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Eau-milieus-aquatiques-et.html>

AQUA 2030, Commissariat général au développement durable, 2013. Adresse URL : <http://www.territoire-durable-2030.developpement-durable.gouv.fr/index.php/td2030/programme/?id=aqua>

Le plan d'adaptation de la gestion de l'eau en agriculture, Ministère de l'écologie, 2011. Adresse URL : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-plan-d-adaptation-de-la-gestion.html>

Biodiversité et territoires 2030 : cinq scénarios d'évolution, Ministère de l'écologie, 2013. Adresse URL : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/biodiversite-et-territoires-2030.html>

Plan d'adaptation de la gestion de l'eau soutiens à la création de retenues d'eau et à l'adaptation des cultures, Ministère de l'écologie, 2011. Adresse URL : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Plan_retenues_eau_REPRO_VF3.pdf

Territoire 2040, DATAR, 2010. Adresse URL : http://territoires2040-datar.com/IMG/pdf/territoires2040_n_1.pdf

"Biodiversité et Territoires 2030 : Cinq scénarios d'évolution", commissariat général au développement durable, 2013. Adresse URL : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/ED86-2.pdf>

À quoi ressemblera notre assiette en 2050 ?, L'alsace.fr, 2015. Adresse URL : <http://www.lalsace.fr/actualite/2015/05/25/a-quoi-ressemblera-notre-assiette-en-2050>

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 : Représentation de la ville du futur de George E. HAMILTON	1
FIGURE 2 : Implantation de la CACG en France	9
FIGURE 3 : Schéma des trois piliers de la prospective de Michel GODET	12
FIGURE 4 : Tableau des postures historiques face à l'avenir	16
FIGURE 5 : Schéma de la prospective et le rapport au temps	17
FIGURE 6 : Typologie des exercices de prospective territoriale	20
FIGURE 7 : Tableau des 4 types de démarche de prospective	21
FIGURE 8 : Tableau Outils pouvant servir à une démarche de prospective	24
FIGURE 9 : Tableau Outils dédiés à la prospective	25
FIGURE 10 Construction des scénarios des images au cheminement	28
FIGURE 11 : Schéma d'analyse prospective de Michel GODET	33
FIGURE 12 : Schéma d'analyse prospective de Jacques DE COURSON	34
FIGURE 13 : Fiche de présentation de l'abattoir de Saint Girons	37
FIGURE 14 : Système d'acteur REX AGROALIMENTAIRE	39
FIGURE 15 : Arbres des causes REX AGROALIMENTAIRE	40

FIGURE 16 : Carte réserves et projets de réserves sur le secteur Vendée.....	45
FIGURE 17 : Système d'acteur REX VENDEE	46
FIGURE 18 : Arbre des causes REX VENDEE	47
FIGURE 19 : Carte Le territoire des travaux de reconstruction post-crue en Pays TOY	54
FIGURE 20 : Arbre des causes REX PAYS TOY	56
FIGURE 21 : Système d'acteur REX PAYS TOY	57
FIGURE 22 : Représentation du courant fragmentation de la FONDA	67
FIGURE 23 : Représentation du courant empathie de la FONDA	68
FIGURE 24 : Représentation du courant fluidité de la FONDA	69
FIGURE 25 : Infographie des tendances de la FONDA	70
FIGURE 26 : Abaque des tendances politiques	73
FIGURE 27 : Abaque des tendances économiques,.....	74
FIGURE 28 : Abaque des tendances environnementales	75
FIGURE 29 : Infographie des tendances à destination des aménageurs	76
FIGURE 30 : Représentation possible du modèle de la CACG	82

ANNEXE

RETRANSCRIPTION ENTIERE D'UNE CONFERENCE DEDIEE A LA PROSPECTIVE



Présentation par Marie-Christine Jaillet :

« Après les cafés savoirs voilà le temps des savoir partagés, donc c'est le numéro un des savoirs partagés et c'est donc bien ce que nous allons demander à nos invités que de partager donc vos savoirs sur la prospective non seulement vos savoirs mais aussi vos doutes à vous qui avez une très longue pratique de cet exercice, qui en êtes familiers, auteurs, contributeurs, animateurs peut-être un peu militants, croyants, qui sait, voire un peu aussi contempteurs, nous verrons. Donc voilà le troisième invité, donc quelques mots pour vous les présenter. Donc Bernard Brunet qui dirige une SCOP, qui est un spécialiste du développement local, qui a contribué, mené plusieurs exercices de prospective dans le cadre du CESER, à ses côtés Jean-Claude Lugan, Professeur de sociologie émérite de l'université Toulouse 1 Capitole, qui est aussi Vice-Président d'une Communauté de communes, d'une communauté d'agglomération, (intervention de Jean-Claude Lugan : « de communes ») une communauté de communes, celle de Figeac et qui a participé, mené, animé de très nombreux exercices de prospective dans le cadre du CESER mais aussi, il y a quelques années dans le

cadre d'un exercice de prospective mené par l'État et qui est l'auteur d'un ouvrage que je vous montre qui s'appelle « Des chemins de 2010 aux chemins de 2040 Midi Pyrénées au futur » qui donc fait le point sur sa longue expérience et pratique de la prospective et enfin à mes côtés Philippe Estèbe qui est Directeur d'études à ACADIE, qui est Directeur de l'IHEDATE, institut des hautes études en développement aménagement du territoire et qui a présidé le Conseil scientifique de la prospective territoire 2040.

Alors les règles du jeu, c'est vous donner à chacun la parole pour 10 min, ensuite demander à Laurence, qui a donc organisé le débat avec moi mais qui a été aussi actrice dans l'exercice de prospective 2040, de réagir aux propos que vous aurez tenu pour engager l'échange avec vous. Juste pour démarrer, pourquoi avoir proposé ce temps de débat, parce qu'il y a manifestement un intérêt nouveau pour le territoire. On ne cesse de parler de territorialisation de l'action publique. On voit qu'on est dans un temps d'effervescence aujourd'hui autour de la réorganisation de la maille territoriale en rapport avec ce que sont les dynamiques des territoires pour asseoir les gouvernements de ces territoires ou la gouvernances de ces territoires sur une maille territoriale plus adaptée avec toutes les réformes à venir ou en cours, mais également parce qu'actuellement il y a une vraie controverse scientifique, politique, médiatique sur les dynamiques territoriales, émergent toute une série de propos autour des fractures territoriales, autour des nouvelles fractures territoriales et c'est là où on a envie d'interroger les hommes et femmes, en tous cas, les hommes de prospective que vous êtes. Est-ce que, dans les travaux qui ont été menés, on avait pu déceler un certain nombre de signes, signaux faibles de ce qu'on observe aujourd'hui, en d'autres termes, à quoi peut bien servir la perspective au-delà du fait qu'elle permet à un certain nombre d'experts de travailler ensemble ? »

Prise de parole de Philippe Estèbe, Directeur d'études à ACADIE, Directeur de l'IHEDATE :

« Bonjour, merci, merci de l'invitation. Alors, je saisis au bond la balle que tu nous envoies sur cette question de la controverse sur les nouvelles dynamiques territoriales et les nouvelles fractures territoriales, et bien, effectivement, qui a fait couler beaucoup d'encre, en réalité, c'est aussi un effet de contexte, hein, à chaque fois qu'il y a une loi, une nouvelle loi sur la décentralisation, cette loi produit ou en tous cas, semble produire des gagnants et des perdants et à chaque fois, les perdants, ou ceux qui s'estiment perdants, ont tendance à invoquer l'insupportable inégalité des territoires et la fracture territorial comme étant quelque chose de particulièrement insupportable. Alors je voudrais d'abord souligner ceci, que la question de la fracture territoriale est un topique permanent de l'aménagement du territoire et de la prospective territoriale. Vous ne trouverez pas, je vous en fiche mon billet, vous ne trouverez pas d'exercice de prospective territoriale, du moins en France, qui ne parte d'une manière ou d'une autre de cette question de la fracture territoriale. Alors, évidemment, vous savez tous que l'exercice fondateur, qui n'a rien de prospective d'ailleurs, de l'aménagement du territoire en France s'appelait « Paris et le désert français » ouvrage que personne n'a jamais lu et heureusement parce que c'est vraiment, aujourd'hui, assez difficile à lire, mais enfin nous avons aujourd'hui notre nouveau « Paris et le désert français » avec

l'ouvrage de Christophe Guilvy (?) « Les fractures territoriales ». donc, je dirais que dès le départ l'aménagement du territoire se constitue autour de cette question de la fracture territoriale. Quand vous prenez le grand exercice de prospective, le premier qui a été fait par la DATAR, et qui a donné lieu à des ouvrages qui se sont échelonnés entre la fin des années 60 et le début des années 70, vous avez une image qui est restée dans toutes les têtes, qui est ce qu'on appelait à l'époque le scénario de l'inacceptable. C'est-à-dire, la façon de prolonger un certain nombre de tendances de peuplement du territoire qui là encore montrait une fracture insupportable entre finalement les couloirs, les couloirs fluviaux et les métropoles d'une part, les grandes villes d'une part et le reste du territoire d'autre part. Je fais juste une parenthèse, cette carte du scénario de l'inacceptable de 1971, vous la superposez sur la carte de l'appel à coopération métropolitaine de 2004, c'est exactement la même. C'est-à-dire, que ce qui était inacceptable en 71 est devenue extrêmement désirable dans les années 2000.

Quand vous prenez le 2ème exercice de prospective qui a été conduit à l'époque de Jean-louis Guigou, hein, à l'époque du fameux scénario dit du polycentrisme maillé, vous avez 2 scénarios qui fonctionnent là aussi sur la rhétorique de la rupture avec le scénario dit alors, je ne sais plus comment ça s'appelle, des archipels autonomes, enfin je ne sais plus, il y a toute une série, il y a des aspects qui ne sont même pas en réseau, et puis, horreur, effectivement, le 2ème scénario de la rupture, ou l'on voit un certain nombre de grand territoire qui se détache de l'ensemble national, pour voler de leurs propres ailes à l'échelle européenne. Quelques chose qui est évidemment complètement inacceptable d'un point de vue Datarien et hexocentré, hexagonaux centrés. Cette question de la rupture territoriale, la fracture territoriale est comme une espèce de spectre en fait, qui hante comme ça les politiques d'aménagement du territoire et qui constitue un des ressorts de la politique d'aménagement du territoire puisse que derrière, évidemment, le grand intérêt du discours de la fracture territorial, c'est que ça ouvre derrière à une rhétorique politique assez simple. Il y a une fracture territoriale, et bien l'objectif et la mission noble de l'aménagement du territoire consiste à la réduire cette fracture territoriale. Et donc, nous allons en faire plus pour ceux qui ont moins, et moins pour ceux qui ont plus avec derrière, évidemment, cette question permanente, et d'une certaine manière extraordinairement difficile à comprendre pratiquement et même intellectuellement, cette notion permanente d'équilibre territoriale qui est, là aussi, un des topiques de l'aménagement du territoire. Je dirais qu'il y a une fonctionnalité, si vous voulez, du discours de la fracture qui est une fonctionnalité politique. Je ne dis pas qu'il n'existe pas évidemment des inégalités territoriales, je dis que la manière de les présenter en termes de fracture est évidemment une construction, une construction politique qui a sa fonction et qui est bien pratique. Ce que je voudrais dire, c'est que dans l'exercice de territoire 2040 justement, ce n'est pas pour nous vanter, mais on a essayé de sortir de cette rhétorique-là. Alors, on a essayé de sortir de cette rhétorique là avec 3, 3 hypothèses. Je les cite puis après je m'arrête pour pouvoir laisser la place à mes voisins et à la discussion.

La 1ère hypothèse consiste à dire, à la différence si vous voulez des épisodes précédents, à la différence de l'épisode de 70, le futur ne consiste pas, ne peut pas consister dans une prolongation des courbes. C'est-à-dire que autant d'une certaine façon l'avenir était facile à prédire il y a 40 ou 50 ans, puisque l'avenir consistait finalement dans une combinaison plus ou moins savante de projections

démographique, économique etc, etc, qui n'était pas d'ailleurs comme je l'ai dit précédemment si mauvaise que cela, autant aujourd'hui nous avons tous considéré que l'avenir, enfin plus exactement le futur, ne consistait pas dans une projection objective ou objectivée de courbes démographiques, économiques etc. c'est un parti pris disons résolument qualitatif et problématique qui a été fait beaucoup plus qu'un parti pris d'objectivations plus ou moins savantes, plus ou moins modélisées tel que ça a fonctionné au début des années 70. 2ème parti pris qui démarque aussi l'exercice territoire 2040 de l'exercice précédent, c'est-à-dire celui de Jean-Louis Guigou, certes nous avons adopté aussi la méthode des scénarios, mais je crois que Laurence Barthe en dira deux mots, nous avons adopté une méthode de scénario qui est totalement différente de celle qui avait été adoptée en 1900, à la fin des années 90 et qui avait donné lieu notamment au scénario du polycentrisme maillé. En quoi nous sommes nous démarqués de cette logique-là ? Si vous voulez pour caricaturer, et que Jean-Louis Guigou me pardonne, la technique des scénarios telle qu'elle était utilisée jusqu'à présent, constituait à dire voilà le scénario du fil de l'eau, c'est-à-dire ce qui n'est pas bien, ce qui se passera si nous ne faisons rien, bon, par définition le scénario au fil de l'eau en prospective c'est pas bien, je ne sais pas pourquoi mais en fait ça ne va pas, ce n'est pas automatique, là il n'est pas satisfaisant, c'est que le scénario du fil de l'eau postulerait ce qui est quand même très hypothétique une absence totale de politique publique. Ce qui, bon, paraît assez largement, assez difficile à envisager. Donc nous avons systématiquement le scénario du fil de l'eau qui n'est pas bien, qui aggrave les clivages, les fractures, les inégalités. Nous avons à l'opposé le scénario du souhaitable, où là on vous montre, où on vous dessine un avenir finalement assez radieux dans lequel les clivages ont été réduit, les inégalités aussi, chacun trouve sa place etc, etc. et puis, au final, on arrive à une espèce d'entre-deux qui est le faisable et donc pour paraphraser ce que dit Martin VANNIER, ce que je trouve très juste qui a été l'animateur scientifique de cette démarche, vous faites de l'eau froide, vous faites de l'eau chaude et puis au bout vous mélangez, vous avez de l'eau tiède ! Et très généralement, si vous voulez, les exercices de prospective c'est ça. Alors bon, ce qui avait été fait à la fin des années 90 ce n'est pas tout-à-fait ça, mais on était bien dans cette logique de scénario, comment dirais-je, tellement contrasté que le chemin en était évidemment balisé. Nous, ce qu'on a essayé de faire, ça a été de dire dès lors que le futur ne se construit pas à partir de la prolongation des courbes, nous allons tenter de construire sur les différents territoires sur lesquels nous travaillons des scénarios plausibles. Des scénarios contrastés, mais plausibles. C'est-à-dire des scénarios qui provoquent à chaque fois autant d'attraction que de répulsion mais qui en même temps représentent des bifurcations possibles par rapport au présent. Alors c'est quoi l'idée ? Il y a 2 idées derrière, c'est que il n'y a pas de raison que les situations territoriales sociales, économiques dans 20, 30 ans soient exemptes de contradiction et de tension telles que nous les vivons aujourd'hui ou d'une manière différente, donc l'un des enjeux de la prospective c'est d'imaginer la façon dont vont évoluer les contradictions et les tensions. Nous ne nous leurrerons pas, nous serons toujours dans des inégalités territoriales. Nous serons toujours dans des inégalités sociales face à des enjeux environnementaux et d'une certaine façon, enfin je crois que le parti pris consiste à dire que justement une démarche de développement durable c'est de gérer durablement les contradictions engendrées par l'approche même du développement durable, si vous

voyez ce que je veux dire. Donc, 1er élément, nous n'imaginons pas un futur dans lequel les contradictions seraient soit exacerbées, soit, soit apaisées, nous imaginons un futur dans lequel nous allons essayer de travailler l'évolution de ces tensions et de ces contradictions, 1ère chose. 2ème chose. Donc ça veut dire que les différents scénarios sont aussi attractifs que répulsifs comme la réalité actuelle. 2ème chose, nous considérons, alors là c'est un point vue plutôt politique, que la prospective c'est pas de prédire l'avenir, c'est plutôt de construire un ensemble de situations possibles ou probables de façon que les acteurs publiques ou privés disposent d'une certaine façon d'une espèce de palette de possible à quoi on peut éventuellement s'adapter avec derrière au fond de cette idée, qui est la phrase de LeuLeu que moi je trouve très très juste qui consiste à dire que l'éthique, c'est-à-dire de l'éthique au sens politique, l'éthique au sens de l'action, c'est d'être à la hauteur de ce qui nous arrive, voilà, et donc cette technique des scénarios à la fois disons contrastée mais différente, enfin comment dirais-je, diversifiée en interne, c'est bien travailler sur des situations possibles, situations possibles avec derrière évidemment cette question de comment peuvent réagir collectivement les acteurs publiques, les acteurs privés dans cette logique d'être à la hauteur de ce qui nous arrive. Et le dernier point, je m'en arrête là Marie-Christine, du coup je dirais que le territoire 2040, alors peut-être que tu me démentiras Laurence, fonctionne n'ont pas comme un système normatif, positif, négatif ou moyen mais comme un ensemble je dirais d'agendas possibles. D'agendas possibles, c'est-à-dire que ce qui est privilégié c'est finalement à chaque fois la capacité des acteurs à faire quelque chose. C'est pas une vision du type tableau de la France en 2040. C'est-à-dire que vous ne trouverez pas dans 2040, dans le territoire 2040 un tableau de la France en 2040. C'est d'ailleurs la grosse difficulté que nous avons eu avec le DATAR qui s'attendait à trouver un tableau de la France en 2040 en nous disant bon maintenant vous nous écrivez la feuille de route et la stratégie. Non, non ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. C'est une combinaison d'agendas du possible, c'est pour ça que moi j'aurais tendance à dire que c'est pas du futur dont on parle c'est de l'avenir, ce qui n'est pas tout-à-fait la même chose.

Prise de parole de Bernard Brunet, Directeur de la SCOP SAPIE, spécialiste du développement local :

« Donc moi, je vais partir vraiment du terrain, vous dire un mot sur mon expérience et comment je suis venu à la prospective. Moi, j'étais nommé au Conseil économique et social régional dans les années 90 pour représenter l'économie sociale et les SCOP puisque le bureau d'études que j'ai créé il y a 25 ans qui s'appelle SAPIE et qui accompagne les territoires dans leur dynamique de développement local est une SCOP et j'ai découvert la prospective chemin faisant, je n'en avais jamais entendu parlé. C'est vrai que ça m'a amusé pendant un moment de fabriquer de l'eau tiède comme disait Philippe mais pas très longtemps finalement, par contre ce dont je voudrais témoigner aujourd'hui c'est de la façon dont j'ai pu utiliser cette approche prospective, cette démarche dans mon travail quotidien auprès des acteurs et des territoires locaux essentiellement dans le milieu rural puisque notre activité à SAPIE est essentiellement tournée vers le milieu rural. Alors quelques points de méthode qui pour moi en tous cas au début ont été sinon un éblouissement en tous cas une confirmation d'intuition qu'on pouvait avoir en termes de lecture des dynamiques territoriales. Le 1er point et

ça je dois beaucoup à Jean-Claude, j'ai été formé par Jean-Claude, donc je salue le Maître, ça a été la lecture, la systématisation si je puis dire de la lecture systémique du territoire de la façon dont ses parties prenantes interagissent entre elles de la superposition des organisations territoriales, de la superposition aussi ou le croisement ou le choc des représentations des différents acteurs, voilà, tous ces aspects qui composent le quotidien je dirais du fonctionnement d'un territoire à la fois sur le plan géographique, physique mais aussi bien sûr économique social et politique, on gagne énormément à être appréhender de manière systémique et en le regardant sous cet angle là on pose en fait les bases d'une analyse qui va être beaucoup plus facilement dans la dynamique de la prospective. L'autre 2ème point qui m'a été très utile avec cette approche prospective dans mon travail quotidien ça a été la lecture des signaux faibles aussi un terme que j'ignorais complètement mais lorsqu'on a pris le parti d'avoir cette attention effectivement à des événements, à des enchaînements, à des apparitions de fonctionnements nouveaux et notamment de fonctionnements sociétaux j'ai suivi des assises là-dessus, une des choses que j'ai pu comprendre au travers des exercices successifs de prospective que le CESER a conduit depuis une vingtaine d'années maintenant, c'est qu'on est passé d'une prospective qui était très, très aménagement du territoire, enfin autour de ces enjeux à une prospective beaucoup plus sociétale et qui a pris en compte les évolutions sociétales, les évolutions des comportements et la place des individus, des femmes et des hommes dans les processus de décision pas simplement dans les décisions politiques mais aussi des décisions comme on dit, on fait ça avec ses pieds, des décisions qui font que les comportements changent. Il y a des résistances qui s'opèrent, il y a des avancées qui s'opèrent, parfois bien indépendamment des décisions politiques et encore plus des décisions d'aménagement du territoire. Donc cette attention aux signaux faibles est le deuxième point après la lecture systémique qui constitue à mon sens un apport méthodologique important au travail de développement local en tous cas à la compréhension des mécanismes de développement et des dynamiques territoriales. 3ème point, que j'ai aussi appris à décrypter grâce à cette approche c'est l'importance des représentations et dans tous les aspects que ce soit travailler bien sûr avec les politiques et les collectivités locales ou territoriales mais on pourrait dire la même chose dans le monde associatif, dans le monde économique, chacune des parties prenantes qui sont de plus en plus nombreuses à faire fonctionner un système à de manière tout-à-fait légitime des représentations qui lui sont propres et la plupart du temps ces représentations se heurtent de manière globale, c'est ma représentation contre ta représentation et donc la prospective, je pense, permet aussi d'aller interpeller ce qui dans ces représentations fait convergence et ce qui bien sûr reste des points de divergences. Et ça c'est un outil extrêmement important pour travailler parce que lorsqu'on se donne la peine d'aller un petit peu dans le détail de ces différents aspects, on se rend compte que malgré ces chocs de représentations pour faire court habitants, techniciens, élus, par exemple, c'est un grand classique mais on peut aller bien sûr beaucoup plus dans le détail de ce que chaque partie prenante se représente des enjeux du territoire, on se rend compte qu'il y a de manière générale et c'est pas une surprise entre 70 et 80 % de points sur lesquels il y a une vraie convergence et qui peut le plupart du temps être acté comme un socle des consensus pour construire un projet commun et puis il y a des points durs sur lesquels on a encore une fois de manière tout-à-fait légitime des représentations frontalement

opposées et qui sont toutes aussi intéressants à travailler pour arriver à créer des dynamiques et à mettre le territoire en mouvement. On ne met pas un territoire en mouvement qu'avec du consensus. On met aussi un territoire en mouvement avec du conflit à condition que le conflit n'occupe pas tout le terrain. Donc ça, il m'a semblé que c'était aussi de mon point de vue un apport de la dynamique de la lecture prospective. Donc après bien sûr tout ça se décline, vous connaissez sans doute cela aussi bien que moi dans la notion de diagnostic prospective par exemple on analyse à la fois les atouts, les faiblesses mais aussi les opportunités et les menaces et donc là, de ce point de vue-là, le fait d'avoir une expérience prospective dans la démarche prospective je pense enrichie considérablement l'aspect opportunité menace qu'on peut intégrer dans un diagnostic territorial qui souvent se limite comme le rappelait Philippe à prolonger quelques courbes existantes, quelques tendances lourdes existantes pour donner un scénario au fil de l'eau avec éventuellement quelques variantes. Donc voilà ce que je pourrais dire en termes d'apport méthodologique alors je vais essayer d'illustrer ça par un certain nombre d'exemple. Ce que je pourrais appeler des tensions donc c'est un petit peu schématique, on n'a pas beaucoup de temps, de ce que la prospective m'a permis de repérer, d'identifier dans les dynamiques territoriales et donc d'utiliser de manière très concrète au service d'un projet de territoire, au service de la compréhension d'un territoire et de sa stratégie du point de vue de ses acteurs. Un des points bien sûr, ça va vous sembler peut-être très banal, la question de la démographie, Philippe le rappelait, elle a été au centre des principales projections prospectives pendant de nombreuses années, le désert français, l'exode rural, les réserves d'indiens, enfin tout ce qu'on a pu entendre en matière de développement local et puis il y a eu cette inversion que Bernard KAYSER avait pressentie avec cette reconquête démographique des territoires ruraux et notamment par le fait que les gens vont habiter de plus en plus en loin de l'endroit où ils travaillent et font des navettes quotidiennes, bon la prospective à très vite permis de se rendre compte bien avant qu'on connaisse des très hauts en termes de coût du pétrole et des barils à 150, 160 \$, on s'est rendu compte que cette reconquête démographique était potentiellement menacée et réduite à néant par le franchissement d'un seuil psychologique et économique de coût du carburant, hein par exemple ; donc ça, c'est des variables qui sont extrêmement utiles à intégrer dans des stratégies dans la lecture et dans le conseil de stratégie territoriale notamment par rapport à des questions d'accueil de nouvelles populations, d'urbanisation etc. de la même manière, la question du vieillissement qui est commune à l'ensemble de nos sociétés et plus accentuée dans les territoires ruraux, ont un impact si on se donne la peine de le regarder, pourrait avoir un impact si l'on se donne la peine de regarder en termes de prospective sur la gouvernance. On ne gouverne plus de la même manière lorsqu'on a 70 ans et quand on en a 50, parce que on ne se représente plus les enjeux de l'avenir, des futurs possibles de la même manière, donc ça me semble aussi intéressant d'intégrer ces aspects-là. De la même manière, on a travaillé longtemps d'ailleurs sur le territoire de Jean-Claude, j'ai travaillé longtemps sur les questions d'emploi avec un paradoxe ce qui a été longtemps celui de ce territoire du nord du Lot. Un taux de chômage extrêmement bas, un des plus bas de France, donc du quasi plein emploi avec juste un petit peu du chômage frictionnel, et pourtant une difficulté énorme à trouver des compétences qui viennent répondre à ce besoin d'emploi. Donc des entreprises mises en difficulté non pas par la conjoncture

économique mais par le manque de compétences ou en tous cas le manque de bras pour venir y travailler et là, la prospective permet aussi d'interpeller ce qui n'est pas uniquement l'ajustement de l'offre et de la demande mais aussi de manière, dans le temps la question du déroulement des carrières et de l'évolution des carrières des individus ou effectivement si on a la perspective de pouvoir évoluer dans son travail ça devient tout-à-fait acceptable de commencer par un travail peu qualifié, payé au SMIC dans une PME au fin fond d'un territoire rural par contre si c'est une finalité en soi que de venir s'enterrer dans ce territoire pour faire un travail peu qualifié, pas intéressant et mal rémunéré, effectivement le système ne fonctionne pas et la question de l'offre et la demande ne fonctionne plus de la même manière. On pourrait en dire autant de toute l'analyse que la prospective, tout l'apport que la prospective apporte aussi aux conflits d'usage de manière générale entre les fonctions résidentielles, les fonctions économiques, les fonctions environnementales d'un territoire. Je ne vais pas beaucoup plus loin, mais c'était pour donner quelques exemples précis. Là-dessus, c'est vrai que les grands, les grands aspects du contexte sont tout aussi importants pour réfléchir à l'avenir des territoires et ça aussi c'est en tous cas personnellement ce que la démarche prospective m'a apporté notamment l'attention portée aux

évolutions institutionnelles, Philippe parlait des épisodes successifs de la décentralisation à chaque étape et de tous les points de vue que j'ai évoqués, y compris des représentations, des peurs, mais aussi des aspects très concrets de ce que change le transfert de compétences, la création de nouveaux types de collectivités, l'épaississement du mille-feuilles, même si on voudrait toujours le rendre plus léger, tout ça est intéressant à intégrer dans la réflexion prospective et dans les scénarios, j'y viendrais pour conclure. Je fais rapidement parce que je ne sais pas combien de temps il me reste mais de même, bien sûr, pour la conjoncture économique, les évolutions sociales, bien sûr les évolutions climatiques et peut-être quelque chose à laquelle on pense moins spontanément qu'est la capacité de résilience comme on dit aujourd'hui du territoire et de ses acteurs, sa capacité d'adaptation, sa plasticité par rapport aux chocs ou aux contraintes qu'il peut rencontrer. Bien entendu dans cet ensemble de variables qu'il faut intégrer, prennent toute leur place et de plus en plus les ruptures comme on dit en prospective envisageables, ruptures qu'on a connues très régulièrement depuis une vingtaine d'années maintenant avec des coups de vent pour ne pas dire des cyclones, en tous cas des tempêtes qui peuvent changer de manière assez brutale un certain nombre d'aspects, même chose pour des épisodes pluvieux avec des inondations, même chose pour des crises sanitaires dans le domaine de l'agroalimentaire ou autres, donc ces ruptures sont tout aussi importantes à prendre en compte. Je vais simplement conclure sur la question des scénarios parce que il me semble effectivement que la finalité de la prospective beaucoup plus que d'écrire des scénarios pour des décideurs politiques et de leur dire voilà il y a un futur A, un futur B, un futur C. Choisissez celui qui vous plaît le mieux. Il me semble que ces scénarios, ils ont d'abord et avant tout une vertu pédagogique. Ils permettent une prise de conscience au niveau des acteurs, de s'interroger sur quelque chose qui me semble fondamentale qui est la réversibilité de la décision politique ou économique, de quelle manière sachant que l'expérience montre que tout ne se passe jamais comme on l'avait prévue, hein, ou extrêmement rarement, en tous cas je ne l'ai pas encore vraiment vu, mais de se mettre dans la tête, de comprendre, de prendre conscience en profondeur

que une décision même convenablement élaborée, même convenablement documentée, même partagée en termes de gouvernance pour croiser les points de vue, est une décision qui a beaucoup de chance dans un délais plus ou moins lointain de devoir être réinterroger sinon remise en question et l'apport de la prospective sur le terrain, dans le métier que je fais du conseil au territoire me semble fondamentalement de cette nature-là, faire la pédagogie de la réversibilité des décisions économiques et politiques.

Prise de parole de Jean-Claude Lugan :

« Moi je suis en matière de prospective, d'abord je ne suis pas prospectiviste ! Je tiens à le dire parce que la prospective n'est pas une discipline. On peut l'appeler méta-discipline si on veut parce qu'elle fédère des disciplines diverses, elle s'appuie sur ces disciplines. Et puis la prospective, c'est un exercice d'intelligence collective ! Et ça, je l'ai bien mesuré au ceser, qui a ses vertus, ses défauts, et nous avons travaillé un certain nombre d'années ensemble. Donc, le ceser je dirais que pour l'universitaire que je suis en partie resté, ça ne l'était pas facilement, c'est la variété socioprofessionnelle, c'est-à-dire que les représentations du monde, de son évolution, et de la région, puisque c'était la région qui nous intéressait, sont extrêmement diverses. Donc ça conduit à ne pas tomber dans la tentation de l'expertise ou je dirais méchamment de la technocratie ! Et ça, c'est extrêmement important et puis ça conduit aussi à dire les représentations du futur ou de l'avenir, mais là je ne sais pas il faudra que (intervention de Philippe Estèbe : « j'y reviendrais ! ») oui tout-à-fait, sont diverses, donc ça nous oblige à manifester une certaine neutralité dans le débat. Et je crois que là tu l'as soulignée de manière indirecte tout à l'heure. Autrement dit, il ne faut pas prendre parti ! On a des gens très attaché à l'environnement, des gens très productiviste au sein de la section, des socioprofessionnels ou des syndicalistes de divers obédience, oui et par conséquent on se trouve dans une situation où il faut analyser j'allais dire non pas les supports et les idéologiques mais les valeurs, les représentations qui peuvent sous-tendre des scénarios différents, des scénarii différents. Moi je préfère parler de configuration prospective comme le faisait Pierre GONOT mais enfin c'est plus un problème sémantique assez, assez secondaire. Alors, je dis je ne suis pas prospectiviste, mon histoire personnelle n'a pas grand intérêt, mais je suis tombé dans la prospective en 1990 puisque le Préfet GOUZIROUX, qui était un Préfet que je qualifierais un peu d'atypique, a dit je vais réunir des universitaires, je vais trouver des fonds etc., et vous allez réfléchir sur le devenir de Midi Pyrénées. Alors qu'est-ce qui préoccupait le Préfet GOUZIROUX, alors là je me tourne vers les gens de la DATAR mes successeurs, non ? Mais il me semble quand même que tu y participes un peu (Philippe Estèbe : « oui »), bon, qui parlait de L'arc méditerranéen, de l'arc atlantique, enfin il y avait des arts, il y avait de la banane bleue etc., etc., et le Préfet GOUZIROUX dit et Midi Pyrénées dans tout ça ! Qu'est-ce qu'on devient ? Alors on a regardé la situation géographique et puis on a vu qu'il y avait, comment dirais-je, qu'il y avait une ligne d'aridité qui partait de l'Aragon puis qui remontait vers le Massif Central. Bon, alors voilà, alors évidemment cette question, on n'a pas pu y répondre de manière, évidemment, simple, et on a été embarqué dans un certain nombre de configurations du futur, dont aucune bien sûr ne s'est réalisée, simplement l'avantage c'est qu'en 2010 on a dit on va réviser les chemins que l'on a écrit entre 1990 et 1992.

Et on s'est aperçu, bien sûr, qu'aucun des scénarios ne c'était réalisé mais tout de même qu'il y avait, comment dirais-je, des tendances qui faisait d'abord référence à la métropolisation et je crois qu'aujourd'hui on y est, et aussi, de la part des décideurs politiques la volonté de créer des pôles d'équilibre à l'intérieur du territoire pyrénéen, donc on prend le schéma classique vu avec les schémas adaptés, si vous voulez adaptés à l'hexagone. Donc au fond, on s'est dit oui, on n'a pas préfiguré l'avenir en 2010, il y a beaucoup de choses qui se sont passées, mais comme nous étions déjà persuadé que l'avenir serait hybride, ça ne nous a pas troublés plus que ça. Et on a dit que de toutes façons pour rebondir vers 2040 puisque nous sommes actuellement dans l'exercice 2040, je ne sais pas si ce sera poursuivi par le prochain CESER, je ne sais pas, c'est bien de s'appuyer sur ce qui n'a pas fonctionné ou qui a fonctionné pour les chemins de 2010. Donc on va les réviser et on va voir à partir de là comment on peut se projeter. Alors là il y a un débat sur le scénario tendanciel bon, je réponds à Philippe aussi car grâce à toi je peux amorcer certaines questions que je n'aurai peut-être pas fait, le scénario tendanciel ce n'est pas ce qui est bien ou ce qui est mal. C'est pas un diagnostic à notre point de vue, alors on peut se tromper, ce n'est pas un diagnostic, c'est un état des lieux. Donc c'est pas bien ou c'est pas mal, c'est pas ça ! Et la formule que l'on utilise c'est que si l'on veut avoir des configurations sur l'avenir de Midi Pyrénées, parce que nous on est dans un cadre territoriale plus modeste que l'hexagone, c'est beaucoup plus restreint, et bien, il est absolument nécessaire de voir les processus qui sont en œuvre, les processus en régressions, les processus en émergences, et ça peut être effectivement des signaux faibles qui nous rangent un peu des processus, pour essayer de se projeter dans l'avenir avec des scénarios plausibles, je ne sais pas, mais en tous cas qu'il y ait une certaine solidité du point de vue de la cohérence des processus. Alors ça c'est un gros problème que je voudrais soulever, n'est-ce pas, et je pense que vous y avez fait allusion, il y a des processus congruents et ça c'est la tentation de dire on retient que les processus congruents par rapport à un scénario donné hein, on écarte donc des processus qui pourrait gêner le scénario ; et pour chacun des scénarios on fait exactement le même exercice. Mais la difficulté c'est qu'il y a des processus antagonique dans la réalité, qu'il y a des processus intentionnels. En principe les décideurs mettent en route des processus intentionnels. Des processus in-intentionnels qui sont extérieurs au territoire en particulier. Ce qu'on a appelé dans notre jargon les processus exogènes, donc il y a des processus endogènes ou en partie endogène et des processus exogènes. Donc toute une série, une foule de problèmes qui tiennent à la nature des différenciés des processus. Un autre problème qui est très difficile à résoudre pour la prospective de mon point de vue en tous cas, c'est la temporalité différenciée des processus. Ben il y a des processus qui ont une signification au bout de 30 ans, 40 ans, 50 ans, d'autres au contraire qui sont plus courts ; je vais prendre un exemple très banal pour bien me faire comprendre, le réchauffement climatique, si il y a réchauffement climatique, mais aujourd'hui c'est assez peu contesté par la majorité des experts, c'est un processus long. Au contraire les cycles de l'aéronautique qui sont des processus plus courts même si aujourd'hui on a une visibilité à 8, 9 ans ou 10 ans dans l'aéronautique. Ça c'est déjà une question très difficile, hors on fait quand on fixe un horizon temporel, 2030 ou 2040, peu importe ou 2025, comme je crois le gouvernement l'a fait c'était 2025 quand il a demandé à ses ministres de réfléchir sur l'avenir, on a là une question qui n'est pas résolue. On est

enfermé si je puis dire par cet horizon temporel alors qu'on a des processus très, très variables de ce point de vue. Alors, bon, à quoi sert la prospective ? A quoi peut-elle servir puisque quand dans ton courriel tu m'as interrogé là-dessus ? Il y a la vision pessimiste et la vision optimiste. La vision pessimiste c'est de dire les décideurs politiques en particulier, mais pas seulement eux, travaillent sur un terme relativement court, au mieux du moyen terme, et ils nous disent, les prospectivistes vous, vous êtes de doux rêveurs et puis il y aura tellement d'événements d'ici 2030 ou 2040 que nous on est, ils n'osent pas le dire, mais sur un mandat ou deux mandats, bon, bien, c'est très bien, c'est amusant vous pouvez soulever quelques problèmes, bon ça c'est la vision pessimiste. Et puis aujourd'hui je crois qu'il y a quand même un changement dans les mentalités de ce point de vue et c'est peut être aussi un problème de génération. Alors je ne devrais pas le dire à mon âge mais c'est aussi un problème de génération. De génération qui se pose un certain nombre de problèmes sur leur propre avenir, avec évidemment peut être davantage d'incertitudes, avec une vitesse aussi de certains processus qui est anxiogène, bon Philippe vient de le dire, quand je vois la vitesse à laquelle évoluent ce qu'on appelle les TIC, et il y avait une conférence justement du commissariat à l'analyse stratégique qui était fort intéressante sur ce sujet que j'ai écoutée, qui montre que ça va aller très vite, c'est-à-dire qu'il y a des effets multiplicateurs dans ce domaine qui vont changer les conditions sociétales et là on revient toujours à cette prospective qui doit être non seulement territoriale mais aussi sociétale. D'ailleurs ce n'est pas un hasard si à Midi Pyrénées il y avait deux opérations majeures qui étaient la première, les chemins 2010 qui était très territoriale, très territoriale, et que grâce à Jacob FLAMAND on a complété par une prospective dite sociétale. Bon toutes ces interactions sont évidemment un exercice très, très difficile. Il faut mettre en relation l'économique, le politique, l'environnemental, le culturel. Et c'est pour cette raison que l'approche système s'est avérée, sans être une religion là aussi, ni de croyance, s'est avérée utile en tous cas dans le cadre du CESER Midi Pyrénées puisqu'elle a permis de relier des préoccupations d'économistes, de géographes, d'historiens etc., etc., alors que finalement chacun avait tendance à travailler dans sa propre discipline, c'était un peu le défaut au départ des chemins 2010. Voilà, j'aurais beaucoup d'autres choses à dire, je me réfère quand je dis la systémique c'est évidemment systèmes complexes et non pas des systèmes compliqués. Un territoire c'est un système complexe. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'effectivement il y a des tendances lourdes sur lesquelles on peut s'appuyer notamment dans une configuration tendancielle mais aussi des phénomènes cycliques, des phénomènes aléatoires et même des phénomènes chaotiques. Ce qui veut dire que un événement qui peut paraître minime à un moment donné peut dans un système surtout s'il est relativement instable modifier totalement sa trajectoire. Je prônais avec mes étudiants, ça les amusait beaucoup, l'attentat de Sarajevo, vous voyez quand on décrit l'attentat de Sarajevo on s'aperçoit qu'il y a eu une erreur sur le parcours de l'archiduc, il a failli ne pas être tué. Qu'est-ce qui se serait passé... c'est la rétrospective si cet attentat n'avait pas eu lieu. Donc c'est un événement qui peut paraître historiquement mineur mais dans un système instable puisque je parle sous le contrôle des historiens dans la salle, très instable, avec un jeu d'alliances qui a déclenché une mécanique dont on sait aujourd'hui les conséquences. Donc la difficulté c'est justement d'utiliser ces concepts si je puis dire, ces processus divers dans le cadre d'une analyse de prospective. Bon,

j'ai dit vision pessimiste ensuite je me tairais, vision optimiste, améliorer ou changer la gouvernance territoriale. Je crois que c'est ça, on peut rêver, on peut rêver. Si la prospective ne sert pas à éclairer le décideur et si le décideur ne s'empare pas de cette démarche, honnêtement, c'est un exercice intellectuellement passionnant, mais elle ne sert pas à grand-chose. Je m'arrête là parce que je crois que j'ai dépassé mon temps.

Prise de parole de Laurence Barthe, Maître de conférence Université Toulouse II – Le Mirail :

« Je ne suis alors moi pas du tout prospectiviste, venue à la prospective dans le cadre de territoire 2040, j'avais reçu au mois d'août 2009 un mail qui s'intitulait « invitation » venant de Philippe Estèbe. Alors je pensais que c'était pour un pique-nique ou une garden partie ou je ne sais quoi au mois d'août ça paraît plus logique. C'était en fait pour rejoindre cet exercice de prospective dans le cadre de territoire 2040. Je crois qu'effectivement dans le cadre des exercices de prospective et de la réflexion plus générale sur la prospective cette démarche elle a en fait effectivement me semble-t-il introduit une rupture. Une rupture sur justement l'approche de la réalité spatiale. Partant du principe

que notre système territorial français est un système complexe plus du tout construit autour de catégories spatiales et héritées, qui avaient fondé toute une série je dirais d'approches géographiques mais aussi économiques à partir par exemple de la dichotomie urbain rural mais bien l'idée voilà que le territoire français est un territoire complexe qu'il fallait appréhender effectivement à partir de systèmes mais pas en termes de systèmes délimités géographiquement, voilà, mais des systèmes en fait construits autour de fonctions, de fonctions que finalement qui marquaient les territoires et en considérant aussi que dans une approche systémique, et bien les systèmes, ils sont poreux, ils sont en interaction entre eux. Je pense que quand on fait de la prospective effectivement il faut d'abord définir son objet. Ne pas se tromper dans la définition de son objet. Et je trouve que cette réflexion dans cette approche systémique et dans la manière dont cette approche systémique peut faire évoluer notre approche des territoires était effectivement un parti pris intéressant de la démarche de territoire 2040 et comme tu l'as dit et c'est assez étonnant d'ailleurs, on peut dire, on peut se demander à quoi à servit le territoire 2040, puisque territoire 2040 ne partait pas sur le principes des fractures territoriales mais partait sur une autre hypothèse que finalement tous les territoires qui soient de faible densité, qui soient des métropoles insérées dans une économie mondiale, qui soient des villes moyennes, ben, tous ces territoires étaient opérateurs de changement, donc avaient quelque part une capacité hypothétique à maîtriser les changements. Hors effectivement quand on voit les débats récents sur les fractures territoriales urbaines, rurales mais pas que, mais qui sont aussi des fractures sociales, ben on se dit que finalement cette hypothèse, est-ce qu'elle reste pertinente dans ces systèmes territoriaux qui appréhendent plutôt les espaces à travers leurs fonctions, bien sûr fonctions génératrices de discontinuité, de ruptures, peut-être de fractures mais bon voilà. Donc première question finalement est-ce que l'hypothèse de territoire 2040 ou on approche finalement le territoire dans une réalité complexe de fonctions, est-ce que finalement ça fait sens aujourd'hui, est-ce que c'est opportun ?

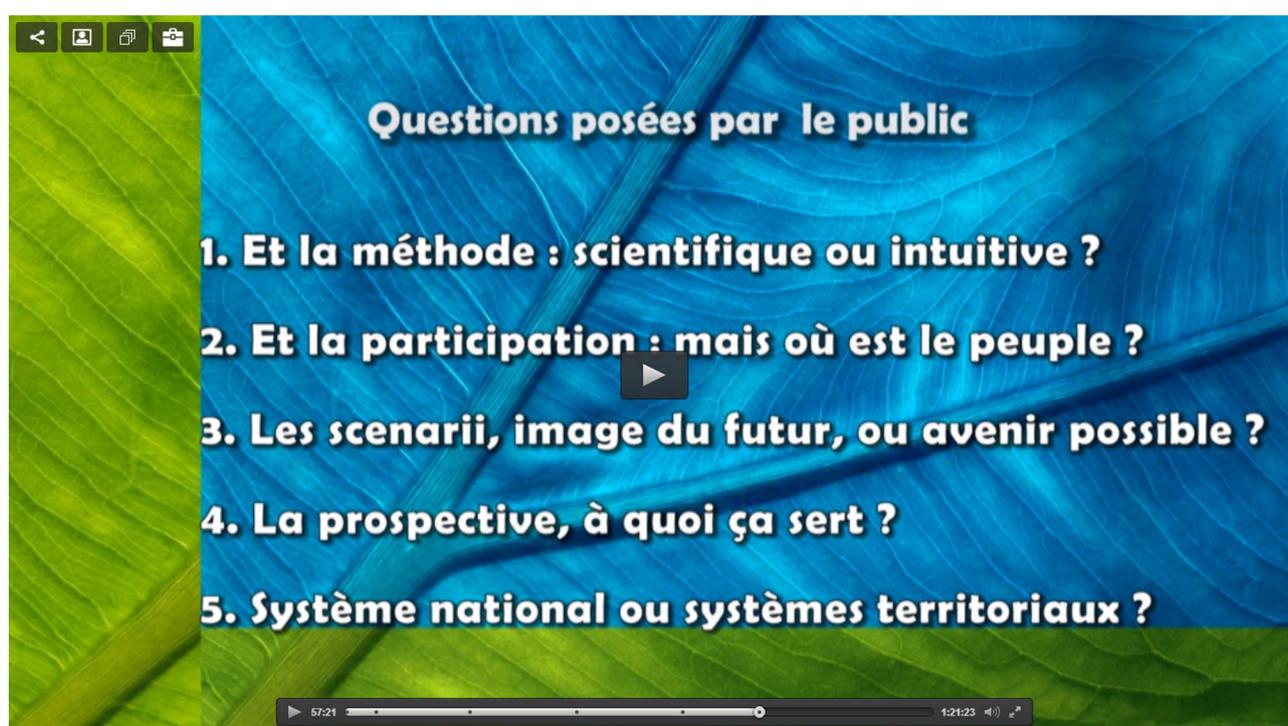
Alors après, ce que j'ai entendu aussi dans vos différents propos et qui moi m'a beaucoup marqué, enfin moi j'ai découvert la prospective, je la découvre encore et j'ai pris plaisir à écouter ce qui a été dit, c'est qu'effectivement à mon sens la prospective elle se caractérise par la production de représentations. Elle construit des représentations en amont pour alimenter la production de nouvelles représentations. Et cette représentation en fait c'est des récits, c'est des mises en récit de la manière dont une société, dont des acteurs à un moment donné se représentent leur avenir, leur futur, mais j'aimerais beaucoup Philippe que tu reviennes sur cette distinction, ça m'intéresse. Et ce que je trouve là aussi, bon je ne fais pas la promo de 2040, ça m'a donné aussi beaucoup de malaises je reviendrais peut-être sur ces malaises tout à l'heure pour les questions, enfin le pari de territoire 2040 c'était de multiplier aussi les représentations pour finalement pouvoir interpeller le décideur, pour pouvoir interpeller le citoyen, pouvoir interpeller l'expert, finalement parce que je crois l'intérêt de la prospective c'est d'être un élément du débat publique, du débat sociétale aussi et donc pour que la prospective soit élément de débat il faut que les représentations qu'elle produise soient appropriables par une diversité de publique et pour faire écho à l'exposition qui est de l'autre côté de ce patio, je crois que l'intérêt de la DATAR c'est de nous avoir inciter à réfléchir à la variété des représentations. Voilà, la représentation ça peut être le discours de l'universitaire qui comme nous l'avons fait, décrit une monographie de ce que pourrait être un espace de faible densité à l'horizon 2040 et on est très méthodique, on parle des itinéraires du changement, on décrit les situations d'arrivée de la gouvernance, sur les modes d'occupation de l'espace et on identifie les enjeux. Ça, c'est une première mise en récit, une première représentation. Ensuite il y a la représentation par l'image, par l'iconographie, et chacun des scénarios, par exemple, a donné lieu à la production de petites images, voilà, et je me suis rendue compte que dans les restitutions que parfois, pour certain publique, ces images, cette iconographie, avaient un pouvoir d'interpellation bien plus fort que 15 min d'explication sur les itinéraires, les facteurs du changement qui justifiaient tel ou tel scénario. Et puis l'autre système de représentation c'est la carte. Alors les géographes, on est, on est très amateur de cartes, on aime la carte dans ce qu'elle nous représente, dans ce qu'elle nous dit mais dans une lecture de l'organisation spatiale. Et le parti pris aussi qu'a eu la DATAR et en particulier l'une des cartographes, Karine HUREL, c'est de dire en fait, peut-être aussi pour dire, pour interpeller davantage, il faut jouer d'autres formes de cartographie et en particulier des cartogrammes qui sont des anamorphoses ou en fait on déforme la carte pour, voilà, mettre en exergue une nouvelle réalité, une autre réalité. Sachant que de toutes façons toute carte est quand même une représentation privilégiée des variables mais là on l'a déformé la carte. Alors je fais une petite parenthèse parce que la semaine dernière des étudiants me disaient c'est pas très, c'est assez déstabilisant quand même quand on voit la carte des espaces de faible densité en France. Qu'est-ce qu'elle dit cette carte ? Ben cette carte, elle a juste mis en avant une variable plus la commune est de faible densité, plus je lui donne de l'importance dans la représentation on va dire spatiale et du coup j'ai une autre lecture de l'espace français ou les espaces de faible densité souvent appréhendés en termes de « à distance de » etc., et bien ils deviennent des centres aussi et du coup ça peut effectivement faire évoluer le regard. Donc voilà, je pense qu'on peut avoir un débat aujourd'hui sur l'intérêt de ces représentations mais sur les déviations qu'elles peuvent générer et

finalement sur leur recevabilité, leur, vous disiez la cohérence, la solidité finalement des processus. Ensuite, 3ème élément de questionnement, enfin moi en ayant écouté vos propos, c'est vrai que l'un des intérêts de la prospective c'est de, enfin moi je dis c'est de nous faire faire de l'hyperréalisme c'est-à-dire de réinterroger ce que l'on voit au quotidien et avec une posture particulière qui est celle de prendre davantage en considération ce qu'on appelle les facteurs de changement, les dynamiques de changement, alors tendances lourdes mais aussi signaux faibles. Et alors là c'est vrai qu'effectivement moi je ressens parfois un malaise parce que je trouve qu'effectivement, alors là ça envoie peut-être à des problèmes de non formation, c'est vrai que il me semble qu'aujourd'hui cette « acculturation » aux facteurs de changement, elle est délicate, elle est faible, on nous forme pas à ça en fait. Et je pense que ça pose des vraies questions parce que, enfin moi je vois dans mon groupe, j'ai vu

tous les papiers d'experts de la DATAR sur les nanotechnologies, sur comment on s'alimentera demain, le changement climatique etc. mais il y a un moment où ça vous donne un peu le « tournis », ou on se dit mais moi personnellement qu'est-ce que je maîtrise de tout ça en tant que géographe modeste qui me suis plutôt intéressée à l'action publique dans le développement local, bon, bref. Voilà, donc il y a l'histoire finalement de comment aussi on saisit cette complexité par les facteurs de changement sans être totalement schizophrène parce que à un moment donné on ne peut pas tout non plus, l'impensé, l'impensable, on ne peut pas non plus tout maîtriser. Après j'ai peut-être une autre remarque, moi ce que vous avez dit plusieurs fois et ce que j'ai beaucoup apprécié dans l'exercice territoire 2040, c'est que le parti pris c'est de dire qu'on ne vous dira pas à quoi ressemblera la France de 2040 par contre les différents groupes ont donné toute une série de matériaux à travers les scénarios, les enjeux qu'il y avait derrière donc il y a production de matériaux, de ces fameux récits et ce qui m'a moi beaucoup surpris c'est finalement « l'appétit de la société » par rapport à ces travaux de prospective. Je me rappelle de Martin Vannier qui à la fin d'un exercice, là où on restituait les travaux me disait ben là tu en as pour 2 ans à parler de prospective et il ne s'est pas tout-à-fait trompé, voilà, parce que aujourd'hui les sollicitations ont été nombreuses, venues de différents milieux, voilà, des milieux très institutionnels jusqu'à des milieux plus économique, associatif etc. venue des territoires, le plateau de 1000 vaches qui s'est approprié un des scénarios sur les archipels communautaires là où franchement on ne pouvait pas tout-à-fait attendre ça . Un pays des Alpes de Haute Provence aussi qui s'est approprié un scénario, qui l'a déconstruit, reconstruit à travers des bifurcations donc on voit bien que la prospective elle est un élément, un élément parmi d'autres de la connaissance des territoires, des dynamiques de changement et quelque chose qui finalement peut être totalement réappropriable, réutilisable, malléable par la société. Je terminerais peut-être aussi pour lancer le débat sur des questions qui m'interpellent moi aujourd'hui, c'est finalement la prospective n'est pas une science, ça j'ai lu encore récemment et je partage, je pense, ce point de vue, par contre elle impose un exercice d'interdisciplinarité et je me disais effectivement aujourd'hui par rapport à la recherche, et je pense à la recherche dans nos domaines, de la géographie, de l'aménagement, comment on peut remobiliser la prospective finalement comme un élément de connaissance des réalités dans lesquelles nous vivons et que nous observons. Donc voilà, moi c'est une des questions que je voulais

poser. Et puis la dernière question qui est celle du malaise par rapport à la prospective, parfois je me dis on nous a proposé territoire 2040, donc d'essayer de réfléchir à ce quoi ressemblerait nos territoires en 2040 mais parfois j'ai l'impression que finalement la prospective, le détour à 30 ans ça nous renseigne surtout sur nos malaises actuels, sur le prisme de certaines représentations et si on prend les résultats des 7 groupes de travail, des 7 systèmes territoriaux qui ont structuré la réflexion prospective, il y a un certain nombre de mouvements de fond qui semble finalement marqué la mise en récit prospectif et finalement ces mouvements de fond il me semble plutôt révélateur des préoccupations du moment. Est-ce que elles seront celles-là en 2040 ? Je pose la question.

Questions posées par le public :



Philippe Estèbe :

« Je vais juste revenir sur 3 points, donc la question des, finalement, une grosse question de méthode en gros c'est d'un côté vous n'avez pas de modèle, de l'autre vous n'êtes pas assez participatifs, donc si j'ai bien compris. Effectivement, on a une panne de modélisation. Alors on a une panne de modélisation qui est en partie liée à ce que vous venez de dire qui est que il y a une espèce de méfiance vis-à-vis de la construction de modèles qui est en partie liée aussi peut-être a une compétence de la part de ceux qui ont conduit cet exercice en ce sens que on est des géographes en fait, et oui, voilà, c'est ce qu'a dit Laurence en s'excusant presque de l'être. Alors il y a des géographes qui sont spécialistes des modèles et qui sont capables de produire des modèles complexes, nous on est des géographes qui sont plutôt dans la vieille école de

la géographie quoi, du récit territorial donc de ce point de vue là je le dis pas en fausse modestie hein, de ce point de vue-là effectivement l'exercice à la fois dans son in put et dans son out put est très marqué par ceux qui le produisent et ceux qui le fond donc je suis entièrement d'accord sur ceci que, peut-être que tu me démentiras, que il y a effectivement une dimension de doigt mouillé dans cette affaire-là, même plusieurs doigts qui sont mouillés et un peu jusqu'au coude d'ailleurs si j'ose dire mais qui est assumé hein, qui est assumé au sens ou la façon que nous avons eu de nous si j'ose dire de nous mouiller les doigts les uns les autres, pardonnez-moi l'expression, a quand même fonctionné avec une logique assez méthodique. C'est-à-dire que c'est un croisement, il y a tout-à-fait un travail comme le disait Laurence, de lecture, comme tu disais Anneguite d'expression de subjectivité, je fais juste une parenthèse d'ailleurs, c'est curieux, la subjectivité des habitants ça c'est bien, la subjectivité des experts, ce n'est pas bien. Bon, mais je referme la parenthèse. Donc si vous voulez on est dans cette logique-là de la difficulté vis-à-vis de la construction d'un modèle qu'on pourrait comme ça déformé avec un certain nombre d'algorithmes plus ou moins complexes, par contre, on ne va pas entré dans les détails, mais il y a un travail de méthode qui fait que il y a une espèce de garantie, d'agrégation à la fois d'in put d'informations objectives, de réflexions prospectives et de travaux collectifs dans les groupes. 2ème chose, toujours sur cet élément de méthode, où est le peuple ? Il est clair que, alors il y a deux choses qui se passent si vous voulez, c'est que d'une part, on est dans un exercice national et que donc dans le processus de production, le peuple n'existe pas, ça je suis tout-à-fait d'accord, on est dans un processus de production qui est plutôt un processus d'experts et d'acteurs qui sont, comment dirais-je, choisis, rassemblés par l'institution, voilà, bon. Alors simplement cette fois-ci il semble que il y a eu un élargissement considérable par rapport aux exercices précédents, c'est-à-dire que ce que vous dites aujourd'hui comme limite de l'exercice de territoire 2040, qu'est-ce qu'on aurait dit de l'exercice territoire 2030, territoire 2030 c'est quand même une série d'essais extrêmement intéressants d'ailleurs, de recueil de travaux menés par des experts purs et durs, estampillés, expertises pures et dures, avec très peu finalement de travail d'élaboration collective et de construction de scénario. Alors, sur la question du peuple ? Et je répondrais à ta remarque dans un instant (à Annie), sur la question du peuple, il me semble que c'est maintenant que ça se joue d'une certaine façon. C'est-à-dire que Laurence a bien indiqué que ce qui était en gestation au fond c'est cette idée que territoire 2040 apporte des matériaux et que c'est à vous d'une certaine façon, à nous tous de nous en saisir pour organiser le débat et c'est ce qui s'est passé en fait. Et je pense que c'est ça qui est intéressant et c'est en ce sens qu'une prospective différente c'est que ça apporte du matériau qui permet de la combinatoire et permettant de la combinatoire, ça permet du débat assez ouvert, voilà ! Et moi de mon expérience aussi, puisque j'ai un peu tourné aussi, il me semble qu'on est dans cette phase-là, donc en gros si vous voulez c'est effectivement un moment donné le fait d'assumer que un groupe qui travaille produit du matériau qu'il soumet à la discussion et à la combinatoire et à la production collective et donc d'une certaine façon et c'est l'appel qui a été fait par la DATAR, c'est à vous de vous en saisir et de faire en sorte que ce truc-là puisse servir justement à des expressions extrêmement diverses. Maintenant s'agissant de la consultation en tant que tel des experts territoriaux, il y a bien eu une note de synthèse, plus qu'une note de synthèse, un volume de 200 pages qui a été

publiées à la suite de toutes ces consultations d'experts territoriaux, il se trouve qu'il n'est pas publié, mais il existe, bon alors, il faut le demander à la DATAR si vous le voulez, voilà. Alors je suis désolé que ça t'est paru subjectif mais tu as une subjectivité oblatrice alors c'est quand même pas mal de pouvoir la recueillir. Voilà sur ce premier point. Sur le 2ème point, sur la question scénario et temporalité. Tu parlais (à Jean-Claude) de configuration prospective. Moi je retiens le terme de scénario, ça va me permettre de revenir sur la question futur à venir. Parce qu'en fait qu'en vous lisez, allez lire les trucs, les textes, quand vous lisez les scénarios de territoire 2040 c'est justement pas du futur. C'est-à-dire ils ne vous disent pas voilà l'image de 2040. Ces des scénarios, c'est à dire que c'est des écritures d'actions, c'est ça en fait un scénario. C'est le pitch du film, si vous voulez. C'est le film en accéléré et donc c'est de l'action possible d'ici à 2040. Et donc je souscris complètement à ce que vous avez dit, sur cette logique de retour, de va et de vient et donc on n'est pas du tout dans la fabrication d'une image du futur. On est dans un exercice de combinaisons possibles sur l'avenir au sens de ce qui est produit chemin faisant, voilà. Et ça c'est un parti pris extrêmement fort et je pense justement que ça devrait, alors, ça devrait marcher avec les gens, j'en sais rien, parce que moi je pense que ça marche. Cela dit, moi j'ai assisté aussi à des débats prospective, de prospective ou on voit des gens qui arrivent avec des supers images du futur justement. Et alors là, 1er temps AH (exclamation) c'est génial etc. 2ème temps, aucune discussion évidemment, parce que on ne parle pas de choses concrètes, c'est-à-dire de l'action. Voilà. Et donc moi je revendique le terme scénario pour ça pour cette description de l'action possible chemin faisant dans cet aller-retour. Le dernier point, je m'arrête là, sur cette question de système ou système de systèmes. Si vous vous plongez un peu dans territoire 2040, encore une fois je vous y incite, et Laurence l'a bien souligné, c'est exactement dans cet optique là que ça travaille ce truc-là. C'est-à-dire que cette idée effectivement, alors de ce point de vue-là, il faut bien voir l'importance, l'importance, en tous cas le caractère assez novateur de cette affaire-là, c'est au fond, c'est un exercice de l'État, qui a associé du local mais qui est quand même fondamentalement un exercice central. C'est un exercice central dans lequel l'État n'apparaît pas. C'est un exercice central dans lequel l'État conçoit effectivement le territoire comme un système de systèmes et comme la possibilité, comme l'a très bien dit Laurence, des acteurs territoriaux à transformer le territoire national. Alors certes, les cartes sont très hexagonales de ce point de vue-là il y a eu plusieurs reproches qui ont fait mais qui sont liés aussi à la rigueur scientifique de la cartographe Karine HUREL, parce que ce sont des cartes qui sont bâties sur des indicateurs objectifs et vous savez très très bien que dès qu'on franchit une frontière, on n'a pas les mêmes systèmes statistiques et donc elle n'a pas voulu se servir des données de EUROSTAT, parce qu'elle trouvait que ce n'était pas assez fin, bon, mais on est dans une logique dans laquelle finalement la cohésion et la cohérence de l'espace national telle qu'elle était historiquement pensée par les exercices de prospective procède de l'action des acteurs territoriaux. Voilà, et je pense que de ce point de vue-là c'est une, une rupture je ne sais pas, on a beaucoup employé le terme rupture en tous cas une évolution assez forte et assez intéressante. C'est juste un mot sur la question du rapport au politique qui a quand même beaucoup tournée. Moi je dirais méfiez-vous de la prospective parce qu'elle peut en créer de la décision politique. Soyez prudent quand vous faites de la prospective parce que ça peut avoir réellement un impact ! Anneguite

en a donné des exemples, moi, j'en donne juste un exemple, bon vous me direz c'était un peu trafiqué dès le départ, mais enfin, encore une fois, le scénario qui sort en 98 je crois, ou 96, du polycentrisme maillé, je vous invite à aller regarder sur le site de la DATAR, ça donne quoi ? Ben ça donne la loi VOYNET derrière. 1999, un projet, un territoire, un contrat ! Donc méfiez-vous de la prospective, ça peut avoir des conséquences extrêmement lourdes et presque immédiate en matière de politique publique et c'est là où on reboucle sur ce que disait Laurence, c'est qu'en réalité bien souvent on raconte ce qui se passe maintenant à travers la prospective donc on fabrique du chemin beaucoup plus qu'on ne décrit l'avenir, le futur.

Bernard Brunet :

« Moi je revendique aussi non seulement le doigt mouillé, mais vraiment l'intuition. J'ai le souvenir des premières exercices de prospective auxquelles j'ai été associé ou l'on travaillait sur des matrices extrêmement complexes, on rentrait des variables petit a, petit b, etc., on en avait des feuilles entières et puis on combinait les trucs, vraiment une méthode scientifique, on est jamais allé jusqu'au bout, et je ne suis pas sûr que ça ait plus de chance de se représenter l'avenir que ... donc je revendique l'intuition dès lors que on observe les mêmes choses. On a évoqué les variables etc. les ruptures, les signaux, dès lors que on attire l'attention de l'ensemble des acteurs, des parties prenantes, sur une même série de choses à observer, je pense que l'intuition au contraire est féconde, parce qu'elle permet de produire du récit, ça a été évoqué y compris au niveau de gens qui n'ont pas accès à la science ou à la lecture etc. et je pense que le récit quand il est élaboré de manière collective, surtout s'il se donne la peine comme je le disais tout à l'heure de croiser les représentations, si on croise les subjectivités et qu'on regarde ce qui se recoupe on fabrique une forme d'objectivité qui n'est jamais qu'une objectivité humaine avec toutes les limites de ce que l'on peut imaginer de ce que l'esprit humain peut projeter comme modèle sur une réalité qui lui échappe peut-être complètement, donc il me semble que on observe les mêmes choses, on croise les subjectivités, on produit du récit et ce récit, finalement, ça devient un outil, ça devient un levier au service d'un chemin, au service d'une dynamique, au service d'un faire ensemble jusqu'à ce qu'il soit lui-même remis en question par ... voilà, ça, c'est la diectique de la vie, il y a sans arrêt cet aller-retour. Donc moi je le revendique pleinement, en tout cas à l'échelle de mon travail en tant que praticien du développement local, je trouve que et l'intuition et le récit sont extrêmement féconds. Aussi, moi, si je devais retenir une seule chose de l'apport de la méthode prospective c'est sa dimension, je l'ai dit tout à l'heure, pédagogique mais j'irai plus loin en parlant d'éducation populaire. Je pense que ça devrait vraiment être un outil au service de la formation du jugement et au service de l'instigation du doute, du doute partagé, du doute non pas pour développer un hyper principe de précaution mais au contraire du doute fécond qui permet de construire ensemble des chemins, on a évoqué largement, des chemins pour l'avenir mais qui ne soient plus nos couvertures de cahiers de

brouillon, en tout cas quand j'étais petit à l'école primaire avec cette convergence d'une voie de chemin de fer, d'une route et d'un avion dans le ciel vers un progrès dont personne ne doutait qu'il allait se construire de cette manière-là, je pense cette période est révolue et que la prospective nous aide à penser les systèmes complexes et leur interaction pour essayer au minimum de préserver l'avenir de cette planète que nous laissons à nos enfants.

Jean-Claude Lugan :

« Alors là, il y a une série de questions très difficiles. Je ne pensais pas travailler autant cet après-midi ! Sur la question système, je renverrais à Edgard MORIN qui à la méthode en 1000 choses de mon point de vue.. donc système de systèmes, un système régional et lui-même un sous-système d'un système plus vaste et il est composé de sous-systèmes de systèmes donc ça, ça me paraît pas gênant, alors j'ai peut-être eu une formule un petit trop lapidaire en disant le système territorial de Midi Pyrénées est un système complexe. Il est évident qu'il est composé aussi de sous-systèmes qui sont complexes et entouré de systèmes également complexes, donc ça, ça ne me paraît pas, bon ... la deuxième chose que je voulais dire c'est que tu as parlé de subjectivité et d'objectivité, moi je me place en tout cas, je ne veux pas répondre pour les autres, dans une perspective constructiviste. Le système il est construit, c'est-à-dire qu'il part de choix. On fait des choix d'entrée et donc on sait très bien qu'on ne sera jamais exhaustif pour cerner un territoire comme Midi Pyrénées ou d'autres. Donc ça c'est la référence aussi à BACHELARD d'abord, parce que c'est le père du constructivisme et puis à Edgard MORIN ensuite et d'autres. Donc la difficulté justement c'est d'éviter la subjectivité et la fausse objectivité ou l'objectivité au sens positiviste du terme. Donc on essaie toujours de dire attention, ce n'est pas le système réel ! On le construit ! On construit une sorte de modèle qui est plus ou moins fourni, plus ou moins complet bien sûr, mais qui n'est jamais exhaustif et qui sera toujours soumis à des aléas qui peuvent intervenir ou à des événements inattendus. Alors sur la méthode. Je ne voulais pas en parler parce que je pensais qu'on n'aurait pas le temps. Il y a des méthodes tout-à-fait classiques en prospective, je pense à la méthode «MICMAC», matrice structurelle de GODET au CNAM etc. qui lui se dit prospectiviste, c'est une différence avec votre témoin donc certainement mais il y a une chaire de prospective au CNAM. Bon, je ne pense pas qu'il y ait encore une chaire de prospective au MIRAIL (intervention de Laurence : « pas encore »), en tous cas, dans mon université, il n'y en a pas, même si j'ai enseigné un peu la prospective. Alors, les méthodes, j'ai parlé de processus et là j'ai été un peu court. Effectivement, nous avons abandonné l'idée de variable parce que elle nous a paru trop descriptive, trop statique et là je m'appuie sur les réflexions d'ailleurs de Pierre GONOT. Et je lui avais soumis la question à un moment donné, il y a quelques années, je lui dit tu sais les variables, on ne s'en sort pas, pour que ça soit crédible il faut au moins plus d'une centaine de variables, il faut les identifier, il faut les lister, ensuite construire la matrice etc. Donc il me dit tu trouverais réfléchir à la notion de processus qui est une notion plus dynamique et aujourd'hui au CESER nous raisonnons en termes de processus alors le processus, je ne vais pas le définir ici, ce n'est pas le lieu mais, évidemment, ça prend en compte un ensemble de variables. Il est composé d'une série de variables et il est dynamique le processus. C'est pour ça que je

parlais de processus intentionnel, de processus in-intentionnel, exogène etc. et en même temps c'est plus économique comme méthode et ça, nous n'en avons pas parlé, mais c'est un problème. Lorsqu'on fait de la prospective, et Bernard, nous en avons fait ensemble au CESER, on avait très peu de moyens. Donc il faut chercher des méthodes qui ont un rendement bien sûr suffisant mais dont on sait qu'elles sont insatisfaisantes. Nous n'avons pas les chargés de mission, nous n'avons pas le temps nécessaire. La section prospective du CESER, c'est une réunion par mois ! Bon, voyez ce qu'on peut faire en une après-midi, bon, heureusement qu'il y a un bureau qui travaille par ailleurs. Ça, c'est un premier point, il ne faut pas oublier les moyens lorsqu'on parle de méthode ! Alors sur votre question, tu as parlé du peuple (à Philippe qui répond 'ce n'est pas moi qui ai parlé du peuple, c'est un terme que je n'utilise pas), bon, ben tu me rassures sur ce point de vue, ..., nous avons cherché dans les desseins de 2030, qui était une prospective sociétale il y a quelques années, nous avons organisé des tables rondes avec des jeunes, des moins jeunes etc. à la neige, on avait fait aussi à Albi où j'avais participé, pour essayer d'écouter la société. Alors évidemment à partir de propositions, comme tu disais, on n'est pas parti comme ça, à l'aveuglette, il y a eu des réactions tout-à-fait intéressantes. On s'est aperçu qu'il y avait des problèmes que nous avions inclus dans nos chemins, parce que nous on a parlé de chemin. C'est on va vers quelque chose mais l'état final au fond ça nous intéresse assez peu parce qu'on sait très bien qu'il y aura des bifurcations et que l'état final c'est une image, il peut y avoir une vertu pédagogique... Donc c'est vrai que c'est un vrai problème, c'est un vrai problème ! Alors c'est très lourd, hein, parce qu'il a fallu l'organiser, il a fallu mettre un certain nombre de moyens financiers pour l'organiser et je trouve que c'est dommage qu'on ne puisse pas le faire plus souvent et, notamment, par les Conseils de développement qui existent sur le territoire. C'est déjà mieux de ne pas acheter..., bon on l'a fait pour les chemins de 2040, on a commencé à le faire consulter les Conseils de développement qui ont quand même une représentativité socioprofessionnelle qui-là qui n'est pas intéressante. Alors voilà, il y a un problème aussi que nous avons simplement effleuré, c'est le problème des acteurs ! Je parlais de l'utilité de la prospective si elle ne mène pas à la décision, mais dans les processus identifiés, il faut également identifier les acteurs, ce que j'appellerais les acteurs leviers, sinon ça ne sert à rien ! Alors vous me direz mais attendez pour connaître la stratégie des acteurs, c'est très difficile ! Il n'empêche que c'est un problème qu'on ne peut pas évacuer ! Dire, si vous choisissez tel chemin dans le futur, encore une fois, ce n'est pas au prospectiviste à décider du chemin, il y a plusieurs chemins possibles qui ne sont que des directions, tu as tout-à-fait insisté là-dessus (à Philippe Estèbe), si vous voulez privilégier telle direction, vous décidez et acteurs, et bien il faut peut-être développer des stratégies de tel type, et en plus, peut-être aussi des stratégies adaptatives en fonction justement des événements qui pourront intervenir au cours du temps. 2040, on a l'impression que c'est très loin, en fait c'est très prêt, c'est très prêt ! Ça va très vite ! Il y a des processus qui vont se dérouler jusqu'en 2040 et dont on perçoit déjà certains indicateurs. Bon, voilà donc, il y a un autre problème, je voudrais, ensuite je me tais, c'est le problème intergénérationnel ! Ce qui me gêne aujourd'hui dans la prospective c'est que c'est fait par des gens d'un certain âge ! ... (Intervention de Philippe Estèbe : « et plus ça va, moins ça va !). Je serais prudent mais je vous inclus aussi (à Philippe Estèbe « bien sûr, mais enfin »), je ne suis pas le seul ! Et par conséquent les perceptions des problèmes

d'avenir et j'allais presque dire aussi les angoisses sur l'avenir, on n'est pas les mieux placés pour les percevoir ! Il faut être très à l'écoute et c'est là où le signaux faible sociétal, que je qualifie de sociétal est tout-à-fait essentiel ! Essayer de voir ce que les jeunes pensent, voir comment, moi je suis, moi je me sens totalement, pardonnez-moi l'expression, largué sur les réseaux qui existent entre les jeunes ! Je suis à des années lumières... ! Quand on lit les rapports de la DATAR, parce que ils sont quand même très intéressants, hein Laurence, il ne faut pas être trop critique avec ce qui a été fait par la DATAR, non mais comment s'en sortir. Je crois qu'il faut puiser un certain nombre d'éléments d'experts pour les réintroduire dans les réflexions des chemins ! Bon moi c'est ce que j'essaie de faire, bon ! C'est un vivier ! Un vivier d'idées et de spécialistes, d'ailleurs en général c'est très cloisonné, mais moi j'ai appris des tas de choses sur ces cahiers de la DATAR ! Je vois des historiens dans la salle, on a oublié une dimension, c'est la dimension rétrospective ! Je parle toujours de prospective, mais la manière et Jacques qui là avait travaillé avec le Préfet Gouziroux, donc avec notre groupe, comment le territoire Midi Pyrénéens a-t-il été construit et par qui ? Et ça éclaire non seulement le présent mais aussi une partie de l'avenir et je crois que ça il ne faut pas se priver de ce travail !

Laurence Barthe :

« J'apprécie effectivement les échanges de cette après-midi parce qu'on voit bien qu'effectivement c'est un foyer riche la prospective même si ce n'est pas une discipline, même si c'est pas tout-à-fait une science, et moi je sais ce que tu viens de dire, c'est vrai qu'effectivement ayant participé à un exercice de prospective, ma première crainte c'était effectivement l'instrumentalisation de ce que nous allions faire ! Et moi, ce que j'ai apprécié dans cet exercice c'est d'abord la liberté de penser et de finalement de chaque individu dans le groupe, et c'est de se dire aujourd'hui finalement on ne pas de leçon ! Voilà, on ne donne pas de leçon, on lève plutôt des foyers de controverses comme dirait Philippe Estèbe et en fait, à partir de ces foyers de controverses à chacun de débattre, de construire, d'inventer, de créer les chemins qu'il a envie de construire et c'est je pense effectivement le point de vue qui me semble intéressant qu'ouvre la prospective !

RESUME

Le fait d'envisager l'avenir est quelque chose que nous faisons tous naturellement. Lorsque nous imaginons des possibilités d'avenir, examinons des options, pesons le pour et le contre, et élaborons des plans, nous utilisons la prospective. Lorsque nous créons des images mentales pour examiner des stratégies et des objectifs possibles, nous utilisons la prospective. En effet, de cette manière, nous sommes en mesure de dresser des plans plus judicieux et de limiter les imprévus. La prospective aide à orienter les décisions et à élaborer des stratégies.

Ainsi, nous pouvons mieux comprendre, prévoir et influencer les situations et les événements futurs. Néanmoins, la prospective n'est pas le fait de prédire l'avenir. Elle nous aide plutôt à observer ce qui peut se produire et à comprendre le vaste éventail d'avenirs plausibles qui peuvent se présenter.

SUMMARY

The fact look to the future is something we all do naturally. When we imagine future possibilities, consider options, weigh the pros and cons, and developing plans, we use prospective. When we create mental pictures to discuss strategies and possible targets, we use prospective. Indeed, in this way, we are able to draw up plans and more sensible to limit the unexpected. The prospective help guide decisions and develop strategies.

Thus, we can better understand, predict and influence the situations and future events. However, prospective is 'nt the act of predicting the future. Rather, it helps us to see what can happen and to understand the wide range of plausible futures that may occur.