



Dossier

Inventer l'avenir

Faut-il adopter la **prospective** ?



© Jean Toche 2007

Pour rouler vite: une bonne vision de loin

ILLUSTRATION RÉALISÉE
DANS LE CADRE DE LA
DÉMARCHE PROSPECTIVE
DU PARC NATIONAL DU
MERCANTOUR.

Dossier préparé avec
Emmanuelle Leblanc,
chargée de mission
« recherche et prospective »
à la Fédération des parcs
naturels régionaux.

La prospective peut laisser sceptique. Elle est jugée *a priori* trop complexe, trop théorique, trop éloignée des enjeux immédiats. L'attention portée au futur peut sembler, à tort, un luxe pour des acteurs absorbés par le souci de bien gérer le présent. Pourtant, l'obligation nouvelle de rédaction d'une charte pour les parcs nationaux et la révision des chartes des parcs naturels régionaux appellent à l'élaboration d'un véritable projet stratégique de territoire au service de la gestion durable du patrimoine naturel et culturel de ces espaces. Cela nécessite à l'évidence de se projeter à moyen et long terme. Les gestionnaires d'espaces protégés sont donc amenés, de manière plus ou moins explicite et structurée, à cette exploration du possible et du souhaitable. La prospective offre un ensemble de

concepts, de méthode et d'outils pour accompagner, formaliser et exploiter ces projections. En outre, la prospective peut apporter des outils originaux et de nouvelles méthodes d'animation territoriale pour mener une démarche de co-construction, faire participer le public, ou impliquer l'expertise scientifique et les savoirs profanes. Mais cela nécessite que les gestionnaires d'espaces protégés se saisissent d'un outil dont ils ont parfois du mal à cerner la nature et le potentiel. ■

JULIEN VERT

CHARGÉ DE MISSION PROSPECTIVE ET CONCERTATION,
MEEDDAT

>>> Mél : julien.vert@developpement-durable.gouv.fr



Prospective et territoire Un outil d'aide à penser

La prospective n'est pas qu'un simple exercice d'anticipation. C'est une façon d'analyser la réalité que l'on entend faire évoluer. C'est une méthode et une attitude. C'est également une manière d'infléchir l'avenir.

La prospective repose sur l'affirmation d'un principe, selon lequel l'avenir n'est pas écrit, il est à construire, à bâtir, c'est une œuvre collective. « Que dois-je faire, ici et maintenant, en balayant les champs du futur ? »

Ainsi, la prospective consiste à penser le temps long pour agir avec plus d'efficacité sur les *mécanismes de prise de décision du court/moyen terme*. Il existe, en effet, une relation dialectique entre les horizons lointains de la recherche d'une vision partagée, et les horizons proches des processus de décision. Le lointain sert le proche et lui donne une perspective, un sens.

La prospective est une méthode, c'est aussi une attitude. Elle vise à construire un futur souhaité et prenant en compte les contraintes du temps présent ainsi que les tendances identifiées par ce qu'il est convenu d'appeler la prospective exploratoire, tendancielle et contrastée.

Il ne s'agit cependant pas d'un simple exercice d'anticipation. Il faut en effet ancrer la prospective dans la connaissance approfondie de la situation actuelle (produit d'une histoire complexe et spécifique) afin d'éclairer les enjeux. Stratégie et prospective sont deux thématiques étroitement liées : même si des spécificités les différencient fortement et si la prospective ne se limite pas à la préparation de la réflexion stratégique.

À cet égard, la prospective est un outil d'aide à la décision. Michel Godet (*cf. En savoir plus*) parle d'ailleurs de prospective « stratégique ». Il veut signifier qu'elle nécessite de réfléchir, de se mettre en distance. C'est d'abord un outil « d'aide à penser autrement ». Celui-ci vise en effet à :

1. Analyser de façon approfondie la réalité que l'on entend faire évoluer. Pour ce faire, on observe les tendances à l'œuvre et les contraintes extérieures, qui pèsent lourd sur le territoire. On procède à l'examen des dynamiques internes du territoire en considérant qu'elles sont le fruit d'une combinaison de systèmes, de

© SC - PNR Landes de Gascogne



La prospective se situe au-delà de la prévision. Elle s'intéresse au plausible autant qu'au probable, aux trajectoires autant qu'aux équilibres.

LE PARC NATUREL RÉGIONAL DES LANDES DE GASCOGNE LANCE UNE ÉTUDE PROSPECTIVE POUR L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE LOISIRS EN FORÊT.

EN EFFET, LA FRÉQUENTATION DES ESPACES DE LOISIRS, COMME L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS HUMAINES, PEUT IMPACTER LES PAYSAGES DE FAÇON NÉGATIVE. IL EST DONC IMPORTANT DE FAIRE DES CHOIX MAÎTRISÉS AFIN DE RÉGULER LES FLUX. LA MISE EN ŒUVRE DE CES CHOIX REVIENT AU CONSEIL GÉNÉRAL QUI A LA COMPÉTENCE DES ESPACES, SITES ET ITINÉRAIRES DE RANDONNÉES. SUR LA PHOTO, LES JOURNÉES DU PATRIMOINE PARC À VÉLO ORGANISÉES EN 2007.

logiques, d'organisations, de processus. On analyse également les signaux faibles et les phénomènes en émergence (les faits porteurs d'avenir). Il convient d'être à l'écoute de la réalité, de la rendre perceptible, visible, vivante.

2. Anticiper les changements ; c'est-à-dire, aussi, ne pas s'appuyer sur les systèmes culturels d'hier pour construire des politiques publiques pour demain.

Faute d'anticiper, des « opportunités » pourraient bien disparaître ; tandis que, saisies à temps, elles peuvent s'imposer pour tous comme des évidences.

3. Réagir aux changements avant qu'ils n'imposent leur logique et leurs mécanismes de contrainte.

Nous savons, en effet, que face à l'événement il est trop tard pour infléchir la réalité.

4. Devancer les changements en étant « proactif » et anticiper la construction des conditions pour maîtriser les changements.

5. Élaborer collective-

ment les discours du futur. À moins de ne pas se donner le moyen de comprendre les logiques du changement (déjà présentes, devant nous, en nous), le futur n'est pas une fatalité. Le futur est, avant tout, un construit sociétal. Il peut prendre la forme des représentations partagées des futurs souhaitables : en ce sens, c'est un acte politique au sens de la *polis*, de la Cité. C'est une œuvre collective, que la notion de projet de territoire donne clairement à entendre.

6. Faire passer les représentations du futur par le filtre de la représentation d'un futur souhaitable parmi une variété de futurs possibles.

7. Transformer la vision d'un futur souhaitable en processus collectifs de nature à engager la réalité dans une voie différente que celle qui existe initialement. En fait, faire en sorte que le futur effectif se rapproche du futur désiré ou souhaité. C'est ce que l'on entend par l'action, à cela près qu'il faut distinguer l'action publique de l'action collective, la seconde enveloppant la première sans se réduire à elle seule.

La prospective territoriale est la forme localisée de la prospective générale. Il n'y a pas de forme spécifique de prospective territoriale au sens conceptuel du terme. Mais la territorialité est un domaine particulier d'application de la prospective qui fait émerger des enjeux

En pratique Comment je fais ?

Vous souhaitez vous lancer dans une démarche prospective ? Vous cherchez des appuis ? La mission prospective du ministère en charge de l'écologie peut vous apporter un appui méthodologique, des ressources, une assistance au maître d'ouvrage, des conseils...

Contact : Julien Vert, chargé de mission prospective - Commissariat général au développement durable - Meeddat - 20, av. de Ségur - 75302 Paris 07 SP

Tél : 01 42 19 22 76 - Fax : 01 42 19 17 71 - Mél : julien.vert@developpement-durable.gouv.fr

particuliers. Il en résulte une tonalité particulière, notamment par rapport à la prospective d'entreprise. Ainsi, les territoires comme expression localisée de phénomènes de société sont caractérisés par des séquences temporelles longues. Les organisations urbaines par exemple connaissent des évolutions pouvant aller sur des périodes d'un siècle et plus.

La gouvernance territoriale est marquée par l'existence d'une multitude d'acteurs dont les enjeux sont souvent très divergents, à tout le moins sans pilotage unique. À l'image de couches géologiques, un territoire est le résultat d'un lent processus de transformation historique. À ceci près que les territoires produisent et induisent des logiques organisationnelles, des pratiques, habitudes, comportements, dynamiques d'attractivité ou de rejet qui pèsent lourdement sur la capacité à s'adapter à des évolutions extérieures, tels les processus de la mondialisation. Mode localisé d'une formation sociale, les territoires sont de ce fait, en situation de réagir plus ou moins à des pressions du contexte. *A contrario*, ces pressions peuvent devenir des facteurs de création, d'innovation, de construction. La prospective territoriale prend là toute sa signification. Les questionnements qu'elle suscite, les interrogations qu'elle met en avant, permettent de recréer des scènes publiques, des lieux de débats, de citoyenneté.

En se démarquant des affaires du court terme et de la vie de tous les jours, l'appropriation de la prospective par des collectifs institutionnels proches du terrain (communautés d'agglomération, pays, collectifs de citoyens...) permet de reposer les questions de fond noyées dans le bruissement du quotidien.

«Lever la tête du guidon», l'expression revient souvent... Le détour par le long terme permet de poser autrement les pratiques de gouvernance habituelles. La prospective réinterroge les termes du débat public et autorise de ce fait à insuffler des orientations nouvelles. Le développement durable en est l'exemple type où les acteurs pratiquent bien souvent la prospective sans même le savoir, tel M. Jourdain de la prose. La différence étant que faire explicitement de la prospective permet d'aller plus loin, de systématiser la pensée, de montrer les dysfonctions qui résultent de pratiques non durables, de mesurer l'écart entre ce qu'il conviendrait de faire et ce que l'on fait.

User de méthodologie. En intégrant de façon consciente l'activité de prospective, il est possible de s'appuyer sur le très riche corpus méthodologique de ce domaine et de produire plus aisément de la décision stratégique. Sans déboucher «mécaniquement» sur une activité stratégique, on accroît alors la capacité collective à prendre la bonne dimension des enjeux, à se poser les bonnes questions, à faire l'investigation systématique des possibles, avant de déboucher sur les souhaitables. Il sera loisible ensuite de confronter les



© Jean Toche, 2007

ILLUSTRATION DU SCÉNARIO «UNE NATURE TRÈS SAUVAGE» EN MERCANTOUR COMME PRINCIPAL ARGUMENT TOURISTIQUE. CERTAINS SECTEURS SONT EN ACCÈS RÉSERVÉ À DES GROUPES ACCOMPAGNÉS (ICI, LE BOIS D'ESTENC).

«Utilisez cet outil pour vous projeter dans l'avenir et faire des choix.»

Bulletin du Parc national du Mercantour

possibles et, enfin, de poser les questions de faisabilité et de stratégie, au sens pratique et opérationnel du terme.

Rappelons aussi que l'activité de prospective, peut et doit faire l'objet d'une évaluation régulière pour «corriger le tir». La prospective et l'évaluation sont à cet égard les deux volets d'une même pièce, celle d'une gouvernance moderne des territoires.

La prospective territoriale renvoie au fond à la démarche de projet et d'intelligence collective. Elle exprime la capacité des acteurs et de la société locale à prendre son destin en main. De ce point de vue, la prospective est un instrument majeur de la gouvernance dans un monde complexe : comme le disait Gaston Berger, l'un de ses fondateurs, plus on roule vite et plus la portée des phares doit être longue. La prospective ? Un outil incontournable de la gouvernance collective par temps de mer agitée... ■

GUY LOINGER - DÉLÉGUÉ DU GEISTEL, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DE PROSPECTIVE RÉGIONALE

>>> Mél : geistel@wanadoo.fr

En savoir plus

Prospective et planification territoriales. État des lieux et propositions, Guy Loinger, Datar, 2005.

Manuel de prospective stratégique, Michel Godet, Dunod, 2007.



© Pascale Parisi

La prospective attitude

Se faire accompagner par un professionnel

Animer la démarche prospective en interne, ou se faire accompagner par un professionnel? Quoi qu'il en soit, une chose s'impose : on ne s'improvise pas prospectiviste. L'exercice suppose la maîtrise de savoirs et de savoir-faire. Le choix du pilote d'une telle démarche est un gage de réussite.



© MT - Phovoir

La prospective? Oui. Reste à savoir comment... Qui anime la démarche? Avec quelle légitimité? Plusieurs raisons plaident pour confier l'animation d'une telle démarche à un spécialiste. Il peut s'agir d'un bureau d'études extérieur, d'un prospectiviste œuvrant au sein de l'entité publique, d'un organisme de recherche partenaire de la démarche, mais toujours, la méthodologie à mettre en œuvre suppose de s'appuyer sur un champ de compétences précis doublé d'un professionnalisme rigoureux.

Dans une démarche prospective, un bureau d'études s'avère être un partenaire efficace.

Ouvrir la discussion. Pour Julien Vert, chargé de mission prospective et concertation au ministère en charge de l'environnement, une telle

démarche suppose tout d'abord d'être en capacité d'ouvrir la discussion. « La prospective mobilise un ensemble de cadres de référence, de méthodes et d'outils qui, sans être extrêmement complexes, présentent tout de même une certaine spécificité. La maîtrise de ce bagage est indispensable pour conduire des démarches rigoureuses et intéressantes. L'enjeu est de réussir à ouvrir suffisamment la discussion sur un large panel de futurs possibles tout en s'assurant que ces visions de l'avenir sont cohérentes et instructives. » Xavier Poux, prospectiviste au cabinet Asca, confirme : « Certes, il existe des ouvrages méthodologiques sur la prospective. Ils montrent comment organiser les variables d'un système et comment les classer à partir de grilles d'analyse. Mais le savoir-faire réclamé pour conduire une démarche de ce type inclut une part d'expertise et d'expérience. Or, les

experts qui interviennent dans les espaces naturels connaissent - sans doute mieux que nous - les variables qui agissent directement sur le

système régissant leur territoire. Cependant, ils sont souvent désarmés quand il s'agit d'extrapoler et de changer d'échelle.

C'est ainsi que l'on observe des raccourcis dans l'analyse. Ils conduisent à faire un lien direct entre ce qui se passe sur un site et le niveau mondial. Pour ne donner qu'un exemple, il n'est pas rare que l'on établisse un lien entre le type d'agriculture mené sur le territoire et la question de la faim dans le monde. Or, la liaison n'est pas si directe; l'échelon mondial n'a pas directement de conséquences locales; il y a beaucoup d'échelons intermédiaires.

En fait, la difficulté est de choisir la bonne échelle d'analyse, celle en rapport avec l'objet géré. Or, les prospectivistes ont reçu une formation *ad hoc*. Dans le même ordre d'idée, l'expertise de ces professionnels leur permet d'identifier les dynamiques de temps. C'est-à-dire de raisonner au futur en tenant compte des évolutions économiques et culturelles. Retenons que si la prospective est une école de rigueur, elle réclame également des savoirs et savoir-faire spécifiques qu'il ne faut pas sous-estimer. »

Maîtriser la synthèse. Pour le chargé de mission au ministère, le prospectiviste joue éga-

LA VALLÉE DE LA HAUTE SOMME, PRÈS DE FRISE. DANS LA DÉMARCHE PROSPECTIVE FRENE 2030 (CF. PAGE 19 ET SUIVANTES), CETTE PARTIE DE LA VALLÉE A DÉVELOPPÉ, SELON LES SCÉNARIOS, DES VISAGES DIFFÉRENTS : ZONE DE PÊCHE TOURISTIQUE, PARC NATUREL RÉGIONAL, IMPLANTATION DE PRESTATAIRES DE LOISIRS SPORTIFS DE NATURE. LE CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SOMME PRÉVOIT, À TERME, D'Y ÉTENDRE SON ACTION EN MATIÈRE DE GESTION ET DE VALORISATION DES ESPACES NATURELS, EN CONCERTATION AVEC LES COMMUNES ET LE CONSERVATOIRE DES SITES NATURELS DE PICARDIE.

lement un rôle majeur d'intégration. «Une démarche de prospective sera d'autant plus enrichissante qu'elle parvient à intégrer une large gamme d'acteurs et de savoirs. L'animateur de la démarche doit être capable, en particulier, de mobiliser des connaissances scientifiques pluridisciplinaires et des savoirs profanes.»

«Mais aussi, renchérit le consultant Asca, nous usons de notre capacité de synthèse pour faire le lien entre ce qui a été dit et ce qui a été entendu. Nous travaillons sur l'image formalisée des scénarios d'avenir. La méthode utilisée est en lien direct avec la gestion des processus de groupe. Nous sommes des intégrateurs mais également des catalyseurs de création puisque la synthèse va au-delà de la somme des propositions individuelles. Pour oser une métaphore, il en est ici comme dans le domaine de la musique : les règles nous aident à être créatifs.»

Gérer les conflits. Les démarches de prospective sont naturellement conduites sur des sujets ou des territoires à forts enjeux. Le plus souvent, elles font face à des situations d'intérêts divergents, voire de conflits. L'un des objectifs de la prospective vise à prendre du recul par rapport aux oppositions immédiates afin qu'un dialogue sur les futurs possibles puisse s'établir. L'animation de la démarche par un intervenant extérieur est à même de faciliter ce processus. «Le prospectiviste apporte une neutralité méthodologique. Il porte le cadre. Un cadre garant notamment de l'égalité des participants. En tant que médiateur, et pour aller au-delà des enjeux de pouvoir, nous aidons à l'analyse des variables afin de tester les conditions de la mise en œuvre des scénarios d'avenir proposés.»

Garant de l'équilibre. «Une bonne prospective porte trois composantes : l'esprit d'aventure, l'esprit de rigueur, l'esprit de démocratie.» Citant Vincent Piveteau¹, il explique qu'il faut toujours gérer l'équilibre entre ces trois piliers. «C'est notre rôle, dit-il. La méthode et la démocratie, nous en avons parlé, elles sont essentielles. L'aventure, c'est le fait de favoriser les expressions taboues ailleurs. Du reste, il y a une forte interaction entre le fait de favoriser l'expression des personnes et celui de leur demander une argumentation construite.

En effet, très souvent, on fait de la prospective pour construire des visions partagées sur l'avenir d'un territoire. Il faut donc organiser l'expression de différentes images. Il faut s'autoriser à

penser des choses que, souvent, pour des raisons politiques ou culturelles, on a beaucoup de mal à exprimer.

Les méthodes. Il existe deux grandes écoles de prospective. La première, dans la lignée des travaux de Michel Godet, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, consacre une approche basée sur des modèles et une méthode requérant une forte technicité et une formalisation très encadrée.

La seconde repose sur les travaux de Laurent Mermet, professeur à l'École des hautes-études en sciences sociales. Elle inscrit le rôle d'un prospectiviste dans l'interface environnement et sciences sociales. En effet, en étant trop technique, on risque de n'intéresser qu'une certaine catégorie de population, familière des matrices et des grilles d'analyse.

Pour ma part, je mobilise des supports plus visuels, des dessins, des photos qui permettent à tout un chacun de se saisir du sujet traité.»

Choisir un pilote. Mais alors, comment choisir celui à qui l'on confiera la responsabilité d'animer une démarche prospective ? Sur quels critères le choisir, l'évaluer ? Pour Julien Vert, «il est d'abord indispensable, tant l'exercice est difficile, de privilégier un animateur disposant d'une solide expérience d'accompagnement de démarches prospectives dans une large gamme de contextes. On regardera par ailleurs que l'homme (ou la femme) *ad hoc* maîtrise le vocabulaire et les concepts de la prospective. On vérifiera sa capacité à mobiliser les outils nécessaires à une telle démarche de concertation, et leur adéquation avec les objectifs et le contexte». Xavier Poux insiste seulement sur la culture générale nécessaire au prospectiviste. «Un tel métier oblige aussi à connaître, ou du moins avoir une idée, des études à long terme sur le changement climatique, sur la démographie...» ■

MOUNE POLI

>>> Méls : xavier.poux@asca-net.com
julien.vert@developpement-durable.gouv.fr

1. Vincent Piveteau, *Prospective et territoire ; apports d'une réflexion sur le jeu*, Cemagref, 1995.

La prospective plurielle

La prospective explore un espace dans lequel les incertitudes sont irréductibles, mais elle ne doit pas pour autant tomber dans l'élucubration.

Il s'agit donc d'élaborer méthodiquement, puis de mettre en discussion de manière structurée, un ensemble de conjectures sur un système donné.

Au-delà de ce socle commun, on observe une grande diversité des démarches de prospective qui s'explique par quatre grandes lignes de différenciation :

Prospective « chaude » contre prospective « froide ». La distinction repose ici sur l'objectif de la démarche.

Celle-ci peut, principalement, viser la mobilisation d'un territoire ou d'un réseau d'acteurs. La prospective devient alors outil de concertation. Différemment, son but peut ambitionner la connaissance fine des dynamiques d'évolution future du système. La prospective mobilisera alors fortement l'expertise scientifique.

Articulation avec la décision stratégique. Une démarche prospective peut en effet avoir un lien très étroit avec la décision et la planification stratégique qu'elle vise à éclairer ou, au contraire, être largement en amont ou détachée de tout enjeu stratégique.

Degré d'ouverture de la démarche. D'une prospective en chambre impliquant un groupe restreint de décideurs et d'experts jusqu'à une démarche largement ouverte à la participation du public, plusieurs types d'approches sont possibles.

Démarche exploratoire ou normative. On peut en effet choisir de construire différentes trajectoires futures d'un système à partir de son évolution passée et de son état présent (démarche exploratoire, dite de *forecasting*) ou à l'inverse partir d'images différenciées du système dans l'avenir et reconstruire le cheminement qui y conduit (démarche normative, dite de *backcasting*).

Positionner correctement le curseur sur ces quatre grands axes permet d'élaborer des démarches de prospective qui répondent au mieux aux objectifs, aux enjeux et au contexte du terrain. La prospective apparaît ainsi comme un outil particulièrement souple et pertinent pour les gestionnaires d'espaces protégés. ■

EMMANUELE LEBLANC - CHARGÉE DE MISSION RECHERCHE ET PROSPECTIVE FÉDÉRATION DES PARCS NATURELS RÉGIONAUX DE FRANCE

JULIEN VERT - CHARGÉ DE MISSION PROSPECTIVE ET CONCERTATION, MEEDDAT

>>> Méls :
eleblanc@parcs-naturels-regionaux.fr
julien.vert@developpement-durable.gouv.fr



Le diagnostic territorial, première étape vers

Le Pays gapençais projette l'avenir à travers un diagnostic territorial

Un diagnostic territorial permet de construire, ensemble, les représentations spatiales du territoire pour élaborer un projet qui dépasse les intérêts individuels et concrétise des choix collectivement assumés. Un tel exercice peut préparer une

démarche de prospective territoriale. Mode d'emploi appliqué au Pays gapençais.

Pays gapençais, 2007. L'actualité territoriale, c'est le projet Diamont, conduit par le Cemagref dans le cadre d'un programme Interreg III espace alpin. Et si les langues vont bon train, c'est qu'il s'agit d'inventer l'avenir. L'exercice de diagnostic territorial est destiné à dégager avec les acteurs du Pays les conditions qu'il convient de respecter afin de répondre aux enjeux de durabilité de leur territoire. Et, bien sûr, de définir les exigences qui en découlent. Bref, de construire le futur à partir d'une vision de l'espace.

Ce diagnostic territorial s'est imposé comme une nécessité; en effet, la charte du Pays gapençais, établie en 2005, insiste sur le fait d'améliorer la connaissance du patrimoine naturel du territoire. Elle souligne, aussi, le besoin de mener une réflexion transversale et concertée sur l'aménagement de l'espace de l'ensemble du Pays gapençais. Ceci afin de mieux valoriser ce patrimoine et de donner une traduction concrète à ses objectifs environnementaux.

Par ailleurs, la préparation en cours d'un schéma de cohérence territoriale (Scot) de l'aire gapençaise nécessite d'aborder la dimension spatiale des enjeux du développement socio-économique et environnemental. Il s'agit de définir les équilibres à respecter entre le développement urbain, l'exercice des activités agricoles, les autres fonctions économiques des espaces et la préservation de la qualité des sites et des paysages. Tout ceci en consignait les choix dans des documents graphiques, tout en recueillant l'adhésion des élus au schéma proposé.

La déclinaison des orientations en actions soulève alors la question des coopérations: devant certains enjeux, les communes ou les intercommunalités locales ne peuvent répondre sans travailler avec la ville-centre, à savoir Gap.

La démarche proposée par Diamont.

La pratique du diagnostic conduit à dépasser l'objectif premier de «porter à connaissance» pour dégager les principales questions que pose le développement d'un territoire. Usant d'indicateurs de durabilité (voir encart), Diamont visait à fournir aux décideurs locaux des méthodes leur permettant de mieux raisonner des actions à mener pour faire face aux enjeux.

Partant d'une perception de problèmes socioécono-

UN ATELIER DE TRAVAIL AVEC LES ACTEURS DU PAYS GAPENÇAIS.

LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL S'APPRÉHENDÉ À TRAVERS UNE VISION DE L'UTILISATION DE L'ESPACE.



Le diagnostic de territoire a pour double fonction de formuler un jugement et d'accompagner le changement.

miques, le travail a porté sur les oppositions, concurrences, complémentarités entre la ville-centre et la périphérie, sur la connectivité et accessibilité au centre... Les acteurs des territoires se sont questionnés sur la possible maîtrise des pressions sur l'espace à l'aide des outils d'aménagement mis en œuvre par les communes.

Deux ateliers de travail ont réuni des acteurs du Pays gapençais, en juillet et en novembre 2007. Il s'agissait de développer des échanges à partir d'éléments de diagnostic préparés par le Cemagref. La conduite des

la prospective ?



© Fr. Latreille - wikipedia

LES QUESTIONS LIÉES À LA BIODIVERSITÉ N'ONT PAS ÉTÉ LES PLUS MISES EN AVANT. CEPENDANT LES INTERROGATIONS CONCERNANT LA VALORISATION DES POTENTIALITÉS FORESTIÈRES OU LA CONSOMMATION DE FONCIER ONT ÉTÉ AU CŒUR DES DÉBATS.

Les indicateurs

échanges s'est inspirée de la méthode dite « world café », qui vise à faciliter les discussions au sein de groupes d'acteurs plus ou moins nombreux afin de partager des connaissances ou dégager des pistes d'actions. Elle consiste à alterner des temps de discussion en petits groupes successifs sur des sujets définis et des temps de restitution et d'appropriation des résultats des discussions par l'ensemble des participants. Elle leur permet d'exprimer très librement leurs points de vue, en dehors de tout échange à caractère officiel. Elle peut ainsi faire apparaître des divergences d'opinions, révélatrices de la complexité des problèmes et de la difficulté à leur trouver des interprétations ou des solutions acceptables par tous. Lors des ateliers, cette méthode s'est avérée efficace pour confronter les analyses faites par le Cemagref au vécu et aux aspirations des acteurs locaux et pour débattre des enjeux de durabilité.

Une vingtaine de volontaires ont participé à chacun des ateliers. Sollicités par le comité de suivi du Pays gapençais, il s'agissait d'élus locaux, de responsables de services municipaux ou d'intercommunalités, de représentants de services de l'État, des milieux professionnels (chambres d'agriculture, comité d'expansion), d'associations, d'offices du tourisme, ainsi que de gestionnaires d'espaces naturels (Parc national des Écrins, zones Natura 2000). Cet échantillon relativement diversifié rassemblait ainsi des acteurs qui n'avaient pas nécessairement l'habitude de discuter ensemble, en particulier des représentants de la ville de Gap et ceux des intercommunalités. Le premier atelier a été consacré essentiellement à l'analyse des tensions qui se font jour au sein du Pays gapençais, le second aux façons d'y faire face.

Des conclusions. La première étape a permis par exemple de mettre en évidence les effets induits par la polarisation des emplois sur Gap. De même, elle a éclairé la prise en compte insuffisante des complémentarités fonctionnelles entre la ville-centre, sa périphérie et les espaces ruraux plus éloignés.

Mais elle a également fait ressortir que le Pays gapençais bénéficie de deux atouts liés : sa forte attractivité démographique, et la présence de deux richesses à valoriser, l'espace et le cadre de vie. En effet, l'attractivité de ce territoire tient à ses paysages ainsi qu'à son ambiance rurale, qui offrent un cadre de vie prisé et des espaces de récréation à la population tant résidente que saisonnière. On a pu en conclure que le développement du Pays gapençais est lié à sa capacité à pérenniser et à maîtriser l'accueil de la population et les acti-

La plupart d'entre eux sont des indicateurs socio-économiques établis à partir de données statistiques comme les taux d'évolution de la population ou les pourcentages de personnes âgées vivant seules. Certains proviennent d'autres sources : il s'agit par exemple d'indicateurs environnementaux situant la diversité des occupations de l'espace ou la fragmentation des milieux semi-naturels, établis à partir de la base de données *Corine Landcover* ou d'indicateurs d'accessibilité des communes, obtenus par des traitements de données géographiques. Malgré leurs limites (tout n'est pas observé, l'information est souvent ancienne, il est difficile de rendre compte précisément d'un territoire donné à l'aide de données standards), ils ont permis de bâtir un questionnaire d'ensemble et de vérifier que les différences de situation qu'ils retracent rejoignent les perceptions intuitives des acteurs locaux. Les indicateurs ont permis d'attirer l'attention sur diverses questions, telles que l'attractivité résidentielle et l'offre de services à la population, la précarité et le manque de qualification des emplois ou les effets de l'expansion urbaine sur l'espace. Les cartes ont montré que la croissance démographique touche désormais des communes rurales de la seconde couronne autour de Gap, ce qui laisse entendre qu'elles disposent de foncier urbanisable. Mais ces communes ne disposent pas elles-mêmes des services de base à la hauteur de la croissance de leur population ; de ce fait, les indicateurs débouchent sur la mise en évidence d'enjeux en termes d'accessibilité des services dans les zones en expansion démographique, notamment afin de limiter le développement déjà préoccupant des déplacements liés aux besoins de mobilité (travail, école, commerces).

vités économiques tout en ménageant l'espace et les paysages ; pour le bénéfice réciproque de Gap et du reste du territoire.

L'étape suivante a permis de poser des jalons en vue de développer des collaborations sectorielles territorialisées, des mutualisations de moyens ou des mises en réseau. Il a ainsi été évoqué la création d'une agence de réservation touristique travaillant avec le comité départemental du tourisme. Cette initiative devrait permettre de porter la promotion des différents opérateurs du tourisme, afin que l'ensemble du Pays gapençais puisse en bénéficier.

Les enjeux environnementaux. Certes le diagnostic s'est concentré avant tout sur le développement socio-économique du Pays gapençais. Cependant la réalisation de ce travail n'a pas manqué de toucher les enjeux environnementaux. Comment, en effet, établir un schéma de cohérence territoriale et dégager une vision partagée du développement, sans se fonder sur sa durabilité ?

Effectivement, les questions liées à la préservation de la biodiversité ou au développement de pratiques sportives de plein air n'ont pas été les plus mises en avant. Cependant les interrogations concernant la valorisation des potentialités forestières ou la consommation de foncier pour la résidence ou les activités économiques ont été au cœur des débats.

Pour exemple, on citera comment le rachat de parcelles à préserver dans les zones NAF (non aménagées et susceptible de l'être) a été évoqué. Ceci afin de les soustraire à une consommation d'espace. Le financement envisagé étant celui de la commune de Gap, avec l'aide de l'établissement public foncier régional.

Dès lors, un diagnostic de ce type peut préparer une démarche de prospective territoriale. En effet, il permet de dégager des visions partagées par divers acteurs du territoire susceptibles de déboucher sur un projet d'avenir construit en commun. ■

VINCENT BRIQUEL

CEMAGREF - UNITÉ DE RECHERCHE DÉVELOPPEMENT
DES TERRITOIRES MONTAGNARDS

>>> Mèl : vincent.briquel@cemagref.fr

En savoir plus

« Éléments de démarche pour les diagnostics de territoire », V. Briquel, J.-J. Collicard, M.-P. Arlot, *Ingénieries-EAT* n° 52, décembre 2007, p. 61-64.



PNR LOIRE-ANJOU-TOURAIN : LE SCHÉMA ÉNERGÉTIQUE PRÔNE LE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE BOIS-ÉNERGIE.

Beaucoup d'énergie. Pour rien ?

Le Parc naturel régional de Loire-Anjou-Touraine a failli enterrer ses choix

Pour ou contre l'éolien ? Le Parc naturel régional de Loire-Anjou-Touraine souhaitait simplement prendre en compte la question de l'énergie¹. Mais, parce qu'il était l'initiateur de ce débat, il s'est trouvé, presque malgré lui, plongé dans la prospective. En effet, pour sortir de la controverse houleuse et stérile sur l'énergie éolienne, l'idée est née d'avoir une vision globale des enjeux énergétiques du territoire à l'horizon 2050 (à cette date, la France s'est engagée à ce que ses émissions de carbone soient divisées par quatre). L'étude prospective passait par une phase d'élaboration de trois scénarios d'avenir.

Or, là, tout se complique. Enthousiastes pour cette démarche, les élus du parc choisissent le scénario le plus ambitieux. Plutôt que le « laisser faire », qui mettait la société en péril, ou encore le scénario « l'énergie, facteur de développement économique », qui portait la dimension sociale mais s'intéressait trop peu au pilier environnemental du développement durable, les élus retiennent le scénario « facteur 4 ». À la grande surprise d'ailleurs du bureau d'étude.

Flamme sans lendemain ? Il est vrai que, confronté aux actions à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif, l'enthousiasme de cette décision s'est rapidement effrité. En effet, sans changement du niveau de vie des habitants, cette hypothèse réclamait tout de même de profondes mutations de la société. Pour exemple cette mesure levier : moins d'un véhicule par foyer. En milieu rural, une telle orientation demande un courage politique fort. Plus globalement, la mise en pratique du projet générerait des propos difficiles à entendre par les élus locaux.

C'est ainsi que, sans renier les choix éthiques, la démarche prospective s'est mise à évoluer dans un autre climat, plus circonspect. Emploi, pouvoir d'achat, liberté, la majorité des élus s'est retranchée derrière un principe de réalité. Et, alors que les choses avaient démarré dans une ambiance d'inventivité, elles s'inscrivaient tout d'un coup dans un temps long, très long : « Tout ça, c'est pour 2050 » ; « On laisse le parc à ses utopies et chacun gère au mieux les problèmes du quotidien ».

Heureusement, tous n'avaient pas baissé les bras. Face à l'ampleur de la tâche, qui à ce stade ne s'intitu-

On ne mobilise pas des dizaines de personnes sur un exercice de prospective juste pour se faire plaisir. Si la démarche ne se traduit pas politiquement, elle n'est qu'un jeu d'experts, sans grand intérêt.

Le « Grenelle de l'environnement » a permis de conforter nos choix et de leur donner vie.

>>> Mél : f.busnot-richard@parc-loire-anjou-touraine.fr

1. Une trentaine de parcs ont mené de tels diagnostics ou schémas sur l'énergie et le changement climatique. Par les débats qu'il suscite, sur ses évolutions possibles, ce thème favorise, pour le traiter, le recours aux démarches prospectives.

En savoir plus : Philippe Moutet >>> pmoutet@parcs-naturels-regionaux.fr

lait pas « prospective » mais juste « schéma énergétique de territoire », tout avait été fait, dès le début, pour informer et solliciter les acteurs locaux ; partie prenante par ailleurs de la mise en œuvre des actions. Présentée au grand public, l'étude a été défendue par les élus les plus motivés. C'était en février 2007. Le scepticisme régnait dans l'assemblée.

Ceux qui y croyaient vraiment savaient qu'il faudrait encore se battre pour défendre le projet.

À ce stade, une première conclusion s'impose. Elle touche au risque, avec la prospective, d'aboutir à des scénarios qui vont au-delà de ce que l'on imaginait, voire pis encore... à l'encontre du sens souhaité.

Et pourtant ! On ne mobilise pas, pendant plus d'un an, des dizaines de personnes sur une telle démarche, juste pour se faire plaisir. Si l'exercice ne se traduit pas politiquement, il n'est qu'un jeu d'experts, sans grand intérêt.

Heureusement, un élément déclencheur allait venir de l'extérieur. Le « Grenelle de l'environnement » allait permettre, de juin à décembre 2007, de faire changer les mentalités.

Si le « Grenelle de l'environnement » arrivait aux mêmes conclusions que les nôtres, chacun pouvait tirer une fierté d'avoir eu une longueur d'avance sur le sujet. La situation se renversait : le schéma énergétique n'était plus en ballottage, bien au contraire.

Cependant, une chose est sûre, sans le « Grenelle de l'environnement », le travail de prospective aurait probablement eu des difficultés à sortir de l'exercice de style. Pourtant, ce n'était pas une réflexion à huis clos entre scientifiques. Élus, associations et professionnels ont collaboré au projet.

Faire de la prospective, c'est regarder en face nos potentielles erreurs, c'est risquer de contrarier des habitudes, des projets, de générer des craintes. Sans courage politique, inutile de se lancer. Mais, surtout, retenons que la prospective n'est possible que par l'adhésion du plus grand nombre qui donne le crédit à toute démarche. L'idéal, c'est de jouer le jeu de la démocratie participative. ■

FLORENCE BUSNOT-RICHARD

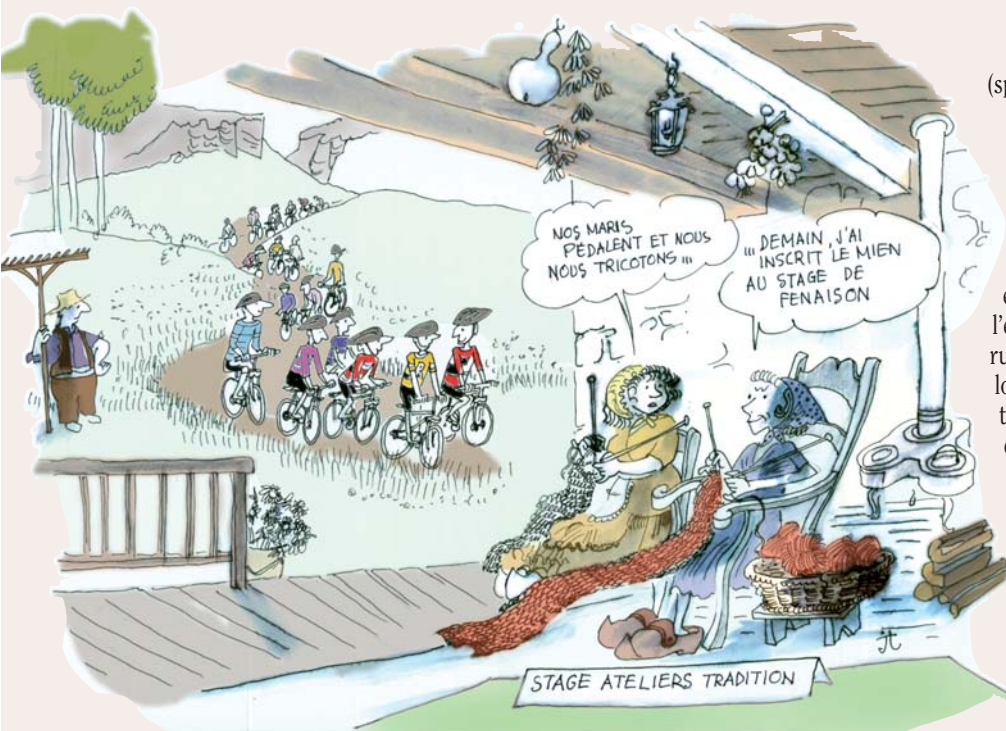
CHARGÉE DE MISSION INGÉNIERIE DE L'ENVIRONNEMENT ET ÉNERGIES
PARC NATUREL RÉGIONAL DE LOIRE-ANJOU-TOURAIN

Revisiter « la fréquentation des espaces naturels » en se projetant à vingt ans avec les personnes qui construisent aujourd'hui les conditions de l'ouverture de ces espaces, c'est le pari lancé par la démarche Frenes 2030¹. Ce pari est celui d'une prospective dite chaude, centrée sur un processus d'animation collective. Un exercice qui s'est construit sur une démarche créative, imaginative et valorisant l'expertise empirique des acteurs en situation. À l'inverse d'une approche par le pôle froid faite de dires d'experts ou de scientifiques et basée sur la construction de modèles.

La prospective en actions

Fréquentation horizon 2030

Les acteurs de trois territoires veulent infléchir l'avenir. Méthode pour une recherche-action.



© Jean Toche, 2007

Trois territoires pour une expérience : Frenes 2030¹. La prospective « chaude » en action ! Le Parc naturel régional des landes de Gascogne, la vallée de la Somme et le Parc national du Mercantour, se sont ainsi livrés, depuis mai 2006, à un exercice sur la fréquentation des espaces naturels. Le processus consistait à se projeter en 2030 pour imaginer les futures pratiques de loisirs, les paysages, le cadre de vie, les conflits d'usage, le prix du transport, le pouvoir d'achat, etc. Sur chaque territoire, le travail a été piloté par des groupes d'acteurs locaux désireux d'animer une nouvelle réflexion collective sur cette question². La méthode retenue avait pour but d'engager des rencontres entre différentes cultures d'actions³, en amont de la gestion des conflits d'usage ou des projets d'aménagement. La qualité d'écoute visait à l'expression des peurs, des idéaux. Il s'agissait également de montrer la nature pluridimensionnelle de la problématique « fréquentation ». Enfin et surtout, il fallait susciter une réflexion collective pour partager les visions d'avenir sans nier les divergences d'intérêt. Pour cela, des groupes locaux de différentes cultures

(sport, écologie, tourisme, agriculture, politique...) ont été initiés à la prospective. Chaque participant a croisé ses réseaux avec ceux des autres pour définir une liste de personnes (entre 15 et 20 par territoire); puis a mené des entretiens avec celles qu'il connaissait le moins. Un intervenant extérieur accompagnait cette démarche. L'occasion était offerte d'échanger sur les visions d'avenir : l'évolution du climat, les relations sociales en monde rural, les déplacements ville-campagne, l'accès aux loisirs... Le thème de la fréquentation se prête particulièrement bien à l'exploration globale du devenir des territoires.

Ces réflexions se sont poursuivies lors des présentations des scénarios aux acteurs. La liberté des échanges a été d'autant plus appréciée du fait de l'hétérogénéité du public : élus, commerçants, agriculteurs, sylviculteurs, chasseurs, pêcheurs, professionnels de loisirs, membres d'association, citoyen, personnels des parcs régionaux ou nationaux et des collectivités locales...

La méthode se voulait facile à mettre en œuvre, souple et économe, efficace. Elle a connu aussi quelques contraintes et limites.

La charge de travail demandée aux membres des équipes locales a été vécue comme importante. Pour autant, se limiter à une petite vingtaine d'entretiens a été difficile. Un accompagnement extérieur (au minimum) s'est révélé nécessaire pour apporter une base de technique prospective et guider les équipes.

Par ailleurs, l'utilisation des résultats dans d'autres démarches participatives (charte, animation de commission, Sage, projet de territoire) ne se réalise pas spontanément. Les équipes doivent anticiper bien en amont pour exploiter au mieux les scénarios et la dynamique collective lancée : se demander dans quelles démarches, à quel titre et de quelle façon ces scénarios vont continuer à alimenter des réflexions ancrées dans l'action.

Pour allier simplicité de l'approche, rigueur et pertinence, l'équilibre reste subtil à trouver. ■

CHARLOTTE MICHEL

INGÉNIEURE CONSEIL, USAGES ET TERRITOIRES

>>> Mél : michelterritoires@free.fr

1. Fréquentation des espaces naturels études scénarios pour 2030.

2. L'équipe chargée de la coordination est constituée de quatre intervenants : Charlotte Michel (Usages et territoires), Célia Barbosa (INDL), Patrick Moquay (Cemagref), Sébastien Treyer (AgroParistech). L'étude a été portée par l'Institut national du développement local, le ministère des Sports et celui en charge de l'environnement.

3. Logiques d'actions portées par les différents acteurs. Elles résultent de leur histoire collective et forgent une culture déterminant et motivant leur façon d'agir.



Ils en témoignent Frenes Frenes

Ils ont essayé les plâtres en se lançant dans la démarche Frenes 2030 (fréquentation des espaces naturels études scénarios pour 2030, voir page précédente). Quelles leçons en tirent-ils ?



PIERRE COMMENVILLE EST DIRECTEUR ADJOINT DU PARC NATIONAL DU MERCANTOUR. IL A SUIVI LA DÉMARCHE FRENES 2030 DE BOUT EN BOUT, DE JUIN 2006 À JANVIER 2008.



© Fabien Rosa - PN Mercantour

AU CŒUR DU PARC NATIONAL DU MERCANTOUR, LE HAMEAU DE BARELS A FAIT L'OBJET D'UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE POUR LE DEVENIR DES CONSTRUCTIONS À L'ABANDON. LA RÉHABILITATION EN RÉSIDENCES SECONDAIRES EST UN SOUHAIT SOUVENT ÉMIS PAR LES PROPRIÉTAIRES.



PASCALE PARSIS EST RESPONSABLE DU SERVICE DES SPORTS AU CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SOMME (80).

Si c'était à refaire nous recommencerions, parce que cette démarche prospective a eu des incidences positives. Tout d'abord, elle a permis de faire émerger le débat collectif. Les gens s'expriment et prennent en compte les préoccupations des autres. L'exercice donne une attitude d'ouverture. Ce n'est pas rien. Et je ne parle pas de l'impact sur notre travail de technicien. Aujourd'hui, nous connaissons mieux les acteurs du territoire, leurs enjeux respectifs, le rôle qu'ils peuvent jouer dans l'évolution du département. Nous avons repositionné la problématique des sports de nature sur laquelle nous travaillons dans un contexte plus large. En bref, nous avons acquis une vision globale et dynamique de notre territoire. Pourtant, nous aurions pu tirer davantage de bénéfices. En effet, nous

« Ne parlons pas de prospective »

Pierre Commenville

La prospective est une démarche assez cérébrale. Il faut lui consacrer un temps suffisamment long pour permettre une densité d'échange. Mais surtout, il faut que ce temps soit bien limité : une date, un objectif précis. Et pour cela, un véritable animateur est nécessaire, dépositaire d'une méthodologie et ayant la capacité politique de tirer derrière lui des groupes de réflexion. Je veux dire que cet animateur doit être suffisamment reconnu par le système, il doit être au cœur des procédures en jeu. Sur la thématique de la fréquentation des espaces naturels par exemple, une Cdesi (Commission départementale des espaces, sites et itinéraires relatifs aux sports de nature) a une meilleure légitimité qu'un parc national. Par ailleurs, la démarche est très formatrice. Nous avons acquis des savoir-faire qui nous ont permis, par exemple, de faire aboutir un projet de médiation territoriale. Il s'agissait du devenir d'un hameau, qui, au cœur du parc, connaît des conflits d'intérêt. Après cette démarche prospective, nous avons su aborder la question pour en sortir avec une vision collective. En effet, nous-mêmes, acteurs du parc, nous nous étions enrichis de questionnements nouveaux et nous avons ouvert les yeux sur la complexité de la réalité. Personnellement, j'ai plus appris sur la sociologie, la politique et l'économie de mon territoire que dans n'importe quelle formation. Nous avons compris également la nécessité d'initier toute réflexion stratégique par des questions de prospective. Nous nous sommes rendu compte à quel point il est important de ne pas se laisser enfermer dans les grandes tendances mais, à l'inverse, d'envisager de créer des ruptures, de sortir des strictes limites de notre territoire pour regarder ce qui, en périphérie, peut nous influencer. C'est ainsi que nous abordons la charte du parc. Nous allons réutiliser ce qui, dans la structure de notre réflexion, nous a permis de relever les grandes variables de l'avenir. « Quelle sera la mobilité ? Quelle sera la population ? Quel sera le secteur économique dominant, les demandes sociales de loisirs ? » Dans les petits groupes de travail, l'animateur aura ces incertitudes pour repères. Elles vont lui permettre d'animer le débat. Nous sommes en train de faire adhérer les tour-operators de notre parc à la charte européenne de tourisme durable et nous préparons une candidature au patrimoine mondial de l'Unesco. Pour tous ces projets, nous avons vu l'importance de parler du futur. En revanche, nous avons appris aussi à nous méfier du mot « prospective ». Il fait peur. Parlons de scénario par exemple, parlons avec des mots simples. ■

>>> Mél: pierre.commenville@mercantour-parcnational.fr

« Nous aurions pu mieux faire »

Pascale Parris

nous sommes lancés dans l'aventure comme on saisit une opportunité, sans but précis. Nous débutons une réflexion sur la mise en place de la Commission départementale des espaces, sites et itinéraires, et nous avons pensé que cette démarche pouvait nourrir notre pensée. En réalité, nous ne savions pas vraiment où nous allions. Avec un objectif bien défini, un projet concret et clairement identifié, nous aurions été plus productifs. Nous travaillerions également sur le choix des acteurs sollicités pour les entretiens. Leur nombre est forcément très limité. Il faut donc approfondir la question : qui est qui, qui représente quoi ? Sur un territoire départemental, les enjeux sont vastes et complexes. ►



APRÈS AVOIR USÉ NOMBRE DE DÉMARCHES DE CONCERTATION, ANIMATION, DIALOGUE... LE « VIEUX » PARC NATUREL RÉGIONAL DES LANDES DE GASCogne (NÉ EN 1970) A DEMANDÉ AUX ACTEURS DE SON TERRITOIRE DE CHOISIR LEUR AVENIR. RISQUÉ ?



FRÉDÉRIC GILBERT EST CHARGÉ DE MISSION FILIÈRES DE PLEINE NATURE AU PARC NATUREL RÉGIONAL DES LANDES DE GASCogne.

POUR EN SAVOIR PLUS :

[HTTP://WWW.PARC-LANDES-DE-GASCogne.FR](http://www.parc-landes-de-gascogne.fr)

[HTTP://CHARTE.PARC-LANDES-DE-GASCogne.FR/CMS](http://charte.parc-landes-de-gascogne.fr/cms)

« De nouvelles lunettes, non pour prévoir mais pour choisir »

Frédéric Gilbert

À travers la démarche prospective, nous escomptions rouvrir le dialogue afin de gérer collectivement ce territoire en mutation. Le choix de la thématique nous a plu : tout usager de l'espace a quelque chose à dire sur la fréquentation. Nous ne nous sommes pas trompés en nous enthousiasmant pour cette démarche.

Nous avons pu observer le changement de posture des participants. C'est un peu comme s'ils avaient chaussé de nouvelles lunettes. D'ordinaire, chacun a tendance à voir le monde à travers son prisme professionnel ou culturel ; or là, le forestier, le pro du tourisme, le chef d'entreprise, l'élu, le gestionnaire d'espace naturel, le scientifique... ont dû prendre en compte la complexité sociale, où tout est dans tout. Partis de la fréquentation, ils ont fait des choix sur les formes d'urbanisation, de culture, agriculture, logement, emploi, transport. En identifiant les variables locales, ils ont déterminé les leviers sur lesquels il est possible d'agir afin d'influencer le cours de l'avenir. C'était très riche, y compris pour la charte du parc, alors en révision, pour laquelle nous avons pu recueillir des éléments.

Il faut quand même avouer qu'une telle démarche ne va pas sans risques. Tout d'abord, question de méthode, même si la matière est avant tout subjective - puisqu'humaine -, il convient d'adopter une rigueur scientifique. Le tout pour éviter de blesser dans le champ de l'imaginaire, faute de quoi on projette ses peurs. Nous avons failli en faire les frais. Lors de la première présentation des trois scénarios d'avenir qu'une petite équipe avait élaboré à partir des entretiens, nous avons fait un flop. Une douche froide !

RALLYE CANOË NATURE DANS LE MARAIS DE TIRANCOURT (VALLÉE DE LA SOMME) LORS DE LA FÊTE DE LA NATURE 2008.

Cela mérite une réflexion fine. Autre chose : nous approcherions différemment la méthode. Après les interviews, les scénarios ont été construits par notre équipe technique puis livrés aux acteurs lors d'une seule réunion. C'était trop brutal. Nous sommes allés chercher la matière sur le terrain, c'était bien. Mais il aurait fallu intercaler des temps d'échanges avec les acteurs, notamment lors de la construction des scénarios.

Pour que la démarche fonctionne, il faut qu'elle soit comprise et partagée par les partenaires. ■

>>> Mél : pparsis@somme.fr

Normal ! La prospective est avant tout un cheminement mental qui aboutit à des choix. Il n'est donc pas prudent d'assener des scénarios à des personnes qui n'ont pas fait ce cheminement. Pour pallier cet écart, nous avons proposé une journée de travail afin qu'une équipe élargie d'acteurs du territoire écrive un quatrième scénario à partir des données que nous avons recueillies. Il fallait prendre ce temps pour que le groupe s'approprie la réflexion avant les résultats. Avec ces précautions, on peut alors espérer passer de la médiation à la mobilisation.

D'autres risques ? Celui de confirmer un dialogue impossible ; comme entre loueurs de canoës et gestionnaires d'espaces naturels. Les premiers estimant que l'augmentation de la fréquentation est inéluctable. Conclusion, au regard de cette impossibilité d'échange, les participants ont opté pour renforcer la réglementation. Cette solution est apparue comme le seul choix susceptible d'infléchir l'avenir. Dommage ! Au départ, il s'agissait de nouer des liens de coopération intelligente.

Mais globalement, vraiment, cette démarche est porteuse d'un réel intérêt : elle transforme tout un chacun en acteur de son devenir. ■

>>> Mél : f.gilbert@parc-landes-de-gascogne.fr





Charte Elle en témoigne Charte

En pleine période de révision de sa charte, le Parc naturel régional de Camargue s'est lancé dans une démarche prospective. Pourquoi faire ? Et si c'était à refaire ?

RÉGINE GAL-GRÉVY EST CHEF DE PROJET RÉVISION DE LA CHARTE AU PARC NATUREL RÉGIONAL DE CAMARGUE.



Régine Gal-Grévy

« Le sixième scénario sera celui de la charte »

Au cœur du processus de révision de notre charte, nous avons organisé une vaste consultation des Camarguais sur les enjeux à venir. À l'issue de cette phase, nous étions en possession d'une matière riche, foisonnante... mais où des lignes de forces avaient du mal à se dessiner. Aussi, nous avons pensé expérimenter une démarche de prospective, afin de donner du souffle, du mordant, à notre projet de territoire pour les douze prochaines années, et identifier les leviers d'action. Ce travail a été basé sur la définition de cinq scénarios contrastés, sur lesquels les acteurs du territoire ont été invités à se positionner; scénarios parfois poussés à l'extrême, comme l'idée de voir la Camargue traversée par des axes autoroutiers. En fait, nous cherchions à réveiller les esprits, à pousser le curseur un peu au-delà du raisonnable et susciter les positionnements !

Aujourd'hui, les grands axes de la charte sont issus des enjeux et d'objectifs dégagés par la concertation et priorisés par la prospective. Les risques d'inondations du Rhône par exemple : c'est un enjeu prioritaire qui a besoin d'une réponse prioritaire, mais comment intégrer la protection des biens et des personnes, le maintien d'une agriculture irriguée performante et le retour à un fonctionnement plus naturel du delta ? Autre enjeu prioritaire : le devenir du village de Salin-de-Giraud, avec la réduction importante de la production de sel. La charte prendra cette dimension en compte.

Autrement dit, nous sommes partis de l'ensemble des cinq scénarios proposés, pour construire un sixième scénario : celui de la charte. Pour la gestion de l'eau et le risque d'inondation, trois directions ont été choisies : spatialiser les secteurs de non-intervention, ceux à fort enjeu socio-économique sur lesquels il faut lutter contre l'inondation et définir les zones où l'inondation est temporairement acceptable. Là-dessus, nous allons encore réfléchir avec nos partenaires, l'État, les collectivités... En revanche, notre exercice de prospective - trop rapide - n'a pas permis une réelle prise de conscience des conséquences prévisibles du changement climatique, auquel la Camargue est particulièrement exposée; certains participants étaient presque dans le déni. Pourquoi ? Je m'interroge. Peut-être du fait d'une menace encore peu perceptible et contre laquelle nous nous sentons démunis. Nous nous sommes donc dit que, certes, nous ne pouvons pas agir sur la menace elle-même mais qu'il est possible de mettre en place des actions pour accompagner ces changements et limiter leurs impacts. Par ailleurs, les acteurs qui ont participé à la démarche prospective ont



© PNF Camargue

eu quelques difficultés à faire le lien entre les leviers possibles pour infléchir l'avenir et les missions du parc.

En conclusion, cet exercice prospectif a induit une manière de penser et de se projeter en s'affranchissant des contraintes et positionnements du quotidien. À l'avenir, il serait intéressant de mettre en place une telle démarche sur un pas de temps régulier et de la lier étroitement avec le suivi de l'évolution du territoire. En impliquant, très certainement, le conseil scientifique du parc. ■

>>> Mél : observatoire@parc-camargue.fr

Un logiciel pour évaluer la charte

La Fédération des parcs naturels régionaux, soutenue par le ministère en charge de l'Écologie, a constitué un groupe de travail composé de parcs volontaires en vue de développer Eva, un logiciel de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la charte (de ses objectifs opérationnels jusqu'aux phases d'actions). Les modules de ce logiciel concernent le suivi financier, le suivi des ressources humaines, la cartographie, l'import et l'export de données. Eva rendra possible une analyse croisée, appuyée par des indicateurs définis par chaque parc.

Eva est actuellement en test dans trois parcs pilotes (Monts d'Ardèche, Forêt d'Orient et Pyrénées catalanes). Les parcs engagés par convention avec la Fédération pourront l'utiliser dans sa version consolidée dans le courant du deuxième semestre 2009. Sa forme sera celle d'un extranet, chaque parc disposant de son espace personnel sécurisé.

Cette démarche collective de mutualisation pour la création d'un outil commun d'évaluation est une première à l'échelle nationale.

Trente parcs se sont portés volontaires pour financer et disposer de cet outil d'analyse qui constituera un socle sur lequel le parc pourra s'appuyer pour mener une démarche prospective.

En savoir plus : ofavre@parcs-naturels-regionaux.fr

Après la démarche prospective, les choix restent à faire

Ingénieur forestier, j'ai été confronté au choix d'essences et de sylvicultures pour des durées allant au-delà du siècle. J'ai aussi participé à la conception des premiers documents de gestion des espaces naturels dont j'avais la charge (plan de gestion des réserves naturelles, document d'objectif pour les sites Natura 2000). Avec de tels enjeux, j'ai été sensibilisé au long terme et aux démarches de prospective. J'ai vécu récemment trois expériences à différentes échelles de territoire et dans des positions diverses. Elles m'ont permis de tirer les leçons d'une telle démarche. Ainsi, je figurais comme membre du panel d'experts du groupe de la Bussière, lequel en 2005 a proposé quatre scénarios pour « agriculture, environnement et territoires » à l'horizon 2025. En 2003, je participais à la maîtrise d'ouvrage pour « la restauration des fonctionnalités environnementales de l'estuaire de la Seine à l'horizon 2025 ». Et en 2008, avec cinq collègues, nous venons de terminer une prospective sur « la forêt française en 2050 » avec l'appui de Sébastien Treyer.

Dans chacun de ces cas, le fait pour les participants de se situer dans un cadre socioéconomique et environnemental élargi les a obligés à envisager des situations déstabilisantes. Et notamment par le type de questions abordées : l'extension de la forêt de 50 % au cours des cinquante dernières années aux dépens des prairies pourrait-elle être remise en cause par une demande accrue de nourriture ou d'énergie, voire par l'évolution du climat ? Peut-on accepter le défrichement de plusieurs millions d'hectares ? Doit-on attendre ou subir ?

La prospective favorise le dialogue entre des acteurs qui peuvent un temps oublier leurs intérêts à court terme. Dans l'estuaire de la Seine par exemple, les conflits entre naturalistes, marins pêcheurs, ports et chasseurs empêchaient tout échange fructueux. L'explicitation des enjeux écologiques, économiques et sociaux a rouvert le débat et permis d'envisager des solutions pour le dragage et l'aménagement des digues : inimaginables il y a quelques années ! Il faut bien voir pourtant qu'un tel contexte favorise le fait qu'un groupe de pression essaie de manipuler ou de mettre en avant une solution aguichante ou repoussoir, laquelle permettrait un consensus trompeur. Une maîtrise d'ouvrage neutre mais active et un appui de méthode solide sont donc utiles pour faire entendre toutes les voix.

Un des principaux intérêts de la prospective est également de faire ressortir le danger des situations figées. Dans le cas de l'estuaire de la Seine, tous les participants ont pris conscience de l'inévitable dégradation en l'absence de mesures de restauration. Dans le cas de l'agriculture en 2025, des enjeux tels que les éléments fixes du paysage ou encore la nécessaire diminution des pesticides ont été mis en valeur.

« J'ai vécu récemment trois expériences de démarche prospective, à des échelles différentes de territoire et dans des positions diverses », explique Jean-François Lerat (ministère de l'Agriculture et de la pêche), qui tire leçon de son travail.

Dans un tel contexte, il n'est pas inimaginable qu'un groupe de pression tente des manipulations afin de mettre en avant telle ou telle solution.

Pour éviter la démobilité des acteurs au cours de la démarche, un équilibre entre l'information et l'expression de chacun est à organiser. Inversement, il est souhaitable d'afficher que les responsables ne pourront pas trouver dans la prospective un refuge favorisant leur irresponsabilité.

En France, avec des milieux naturels plus ou moins modifiés par l'homme, l'avenir de la biodiversité est incertain. Or la démarche prospective, en obligeant à mettre en débat des points de vue scientifiques variés, permet aux acteurs locaux de s'impliquer dans les choix du futur. Au sein d'un groupe homogène avec un appui méthodologique léger, ou largement ouvert à de nombreux partenaires avec un accompagnement lourd, la prospective apparaît comme un outil précieux pour définir une gestion responsable des territoires en amont de choix indispensables pour le court et le moyen termes. ■

JEAN-FRANÇOIS LERAT

CONSEIL GÉNÉRAL DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION ET DES ESPACES RURAUX - MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

>>> Mél : jean-francois.lerat@agriculture.gouv.fr



CANAL PRÈS D'ARLES. EN CAMARGUE, LES RISQUES D'INONDATIONS SONT UN ENJEU PRIORITAIRE.