

# Guide à l'usage des acteurs des Conseils de développement de Bretagne

## Réseau des Conseils de développement bretons

Animer et conduire une démarche prospective



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION: objectifs et usages du guide

p.3

- Objectif général - 4
- Enjeux opérationnels et usages - 5

## PARTIE 1 : Finalités et modalités des démarches prospectives

p.6

- Définition de la prospective - 7
- Les deux approches de la prospective - 8
- La grille d'analyse de la prospective - 10
- Oser l'approche politique de la prospective - 11
- Faire de l'innovation sociale et territoriale - 13

## PARTIE 2 : Phases et outils d'une approche prospective

p.14

- Le phasage général - 16
- Les différentes phases de la démarche - 20
- Résumé des outils - 23

## PARTIE 3: Cas d'étude

p.25

- La démarche « 2040 » des Rives du Rhône - 26
- La prospective 21 « 2030 » du Beauvais - 27
- La démarche prospective 2030 de Morlaix - 28

## PARTIE 4 : Finalités et modalités des démarches prospectives

p.29

- Les places respectives des acteurs - 30
- Etre dans une démarche de recherche-développement - 32
- Structurer la démarche prospective - 33
- Animer la démarche et mener la médiation territoriale - 34
- Appuyer les innovateurs territoriaux - 35

## Bibliographie indicative

p.36

# Introduction



*“Il faut oser, ou se résigner à tout”*  
Tite-Live



Depuis leur création, les Conseils de développement sont largement questionnés, et se questionnent eux-mêmes, sur le sens de leurs actions et de leur existence. Structure politique au regard des enjeux de société qui y sont discutés et traités, les conseils de développement ne disposent toutefois pas de la légitimité conférée par le suffrage universel et souffrent d'un positionnement ambiguë et difficile au regard des collectivités territoriales. Comment être utile et efficace dans un rôle complémentaire à celui des élus et de l'administration territoriale?

## Les freins à la prospective

Le sujet de la prospective apparaît au cœur de cette problématique. Bien que la prospective ait été placée comme l'un des actions-clés d'un conseil de développement, elle souffre de trois facteurs:

1) *le premier est d'ordre philosophico-politique.* Selon que la prospective renvoie à une volonté normative de

tracer des perspectives ou une approche plus rationnelle d'éclairer le champ des possibles, elle est vue soit comme une concurrence à la volonté des élus, soit comme une expertise parfois hors-sol, désincarnée, ou relevant davantage du travail routinier de bureaux d'études.

2) *Le second facteur est d'ordre méthodologique,* et renvoie à la maîtrise des outils et des analyses propres à la prospective.

3) *Le troisième facteur est d'ordre politico-institutionnel.* Placé comme organe de conseil auprès des intercommunalités, position confortée par les récentes lois de décentralisation, les conseils de développement sont mobilisés en réaction aux positions politiques des élus et aux schémas d'aménagement préparés par l'administration. Plutôt que sollicités pour leur capacité à aborder le temps long, ils sont renvoyés à des stratégies qui confinent souvent soit au contre-pouvoir, soit à la validation formelle de décisions déjà entérinées.

## La prospective: le sens retrouvé des conseils de développement

La prospective, et plus encore la volonté de prospective, constitue pourtant un levier indispensable pour réaffirmer un rôle positif et constructif des Conseils de Développement. Elle est surtout indispensable pour que les Conseils de Développement, en identifiant de nouvelles pistes d'innovation territoriale, apportent leur pierre à l'édifice du développement local, gagnent en visibilité, et finissent par s'imposer, par la preuve, comme un acteur reconnu.

Ce guide synthétise les formations menées en juin 2017, qui ont réuni les membres salariés et bénévoles du réseau des conseils de développement bretons.



Ce document ne constitue pas un guide de bonnes pratiques, pas un ensemble de recettes méthodologiques toutes faites. En cela, il ne répondra pas forcément aux attentes de ceux qui pensent que l'adoption d'outils « concrets » constitue le principal levier d'efficacité des Conseils de développement.

Il se veut au contraire réunir un ensemble de pistes pour ouvrir la réflexion, questionner, s'approprier les enjeux, être en capacité d'interroger le cadre même d'action, pour se saisir de son rôle et de ses responsabilités en tant que contributeur au développement local sur les territoires.

## **Une prospective territoriale à l'usage des conseils de développement**

L'approche de la prospective territoriale développée dans ce guide est spécifiquement pensée pour les conseils de développement. Elle s'adapte à leurs finalités mais aussi à leurs moyens. Plutôt que de mettre l'accent sur un panel d'outils compliqués, longs et coûteux, le choix a plutôt été fait de travailler sur

l'approche spécifique de la prospective dont peuvent se saisir les Conseils de Développement et la manière dont elle peut se décliner de façon simple et opérationnelle.

## **La méthode engagée**

Ce guide vise ainsi à répondre aux différents enjeux traités au cours des formations menées auprès des membres bénévoles et salariés du réseau des conseils de développement bretons en juin 2017, à savoir :

Quel est l'intérêt d'une démarche prospective pour l'action d'un conseil de développement sur son territoire?

Comment la présenter et la promouvoir auprès des différents acteurs du territoire? Comment et avec qui mener une telle démarche, en vue de disposer d'une vision partagée et à long terme des différentes problématiques du territoire?

Quel est le rôle des différents acteurs des conseils de développement dans cette démarche?

Quels sont les freins et les difficultés à anticiper?

Ce guide suit un cheminement en plusieurs points:

- 1) Un cadrage théorique (définitions, principes, approches) lié à l'intérêt d'une approche prospective
- 2) Des méthodes et outils, comme repères pour structurer une démarche prospective
- 3) Un éclairage sur le positionnement des différents acteurs, bénévoles comme salariés, afin de bien identifier leurs rôles respectifs pour assurer le succès de telles démarches
- 4) Une analyse critique de quelques cas d'études

# Première Partie

## Finalités et modalités des démarches de prospective: approche théorique



*“Imaginer, c’est choisir.”*  
Jean Giono



# Définition de la prospective

La prospective a été principalement formalisée au cours de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Elle renvoie à la volonté d'anticiper les impacts potentiels qui s'opèrent dans le prolongement des évolutions présentes, pour accompagner ou prévenir leur réalisation.

Devenue un des outils principaux de planification des politiques publiques, la prospective vise à intégrer le temps long, pour dépasser le cadre étroit d'une temporalité politique, tournée avant tout vers le court-terme et l'urgence.

Cette capacité d'anticipation n'est pas seulement projetée vers l'avenir. Elle a aussi comme implication de replacer le contexte présent dans son lien avec le passé, pour saisir les effets de continuité.

## Raison et partage

La prospective est souvent présentée au travers de deux caractéristiques principales.

La première renvoie à la **rationalité empirique**, qui confine certains à envisager

la prospective comme une « science ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent **l'évolution du monde moderne, et la prévision des situations** qui pourraient découler de leurs influences conjuguées » (Dictionnaire Larousse). Autrement dit, il s'agit de s'appuyer principalement sur l'étude de phénomènes et des conjonctures actuelles, que l'on peut observer aujourd'hui.

Le second renvoie à la dimension de collectif. La prospective peut être experte, mais elle doit être avant tout partagée, et bénéficier de points de vue différents et complémentaires. Il s'agit d'observer et d'analyser les tendances sous tous leurs aspects. Cette dimension collective renvoie également à la transdisciplinarité, voire aux expériences d'usages.

Appliquée aux Conseils de développement, la prospective est avant tout territoriale, c'est-à-dire consacrée aux évolutions sur un espace géographique et socio-politique donné.

« La prospective est une démarche **indépendante, dialectique et rigoureuse**, menée de manière **transdisciplinaire et collective** et destinée à **éclairer les questions du présent et de l'avenir**, d'une part en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au delà de l'historicité, dans la temporalité. »

*Glossaire de la Prospective territoriale*

«La prospective est un **processus participatif d'élaboration de futurs possibles** à moyen et long terme, ayant pour but d'**éclairer les décisions** du présent et de mobiliser les moyens nécessaires à l'engagement d'actions communes. Il s'agit avant tout d'une attitude (anticiper et vouloir) et d'un comportement (imaginer et espérer) au service de l'existence présente et future »

*Commission européenne. Guide pratique de prospective territoriale en France, 2002*



# Les deux approches de la prospective territoriale

Au delà de ces premiers éléments définitionnels, la prospective apparaît plus complexe, balançant entre scientificité et normativité, entre ce qui sera et ce qui devrait être. Deux visions de la prospective existent, qu'il s'agit de bien comprendre et identifier.

## Une approche exploratoire

« **Exploratoire**, la prospective permet de déceler les tendances et contre-tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables de l'environnement (acteurs et facteurs), ainsi que de **déterminer l'éventail des futurs possibles**. » Une telle approche place l'observation et l'empirisme en premier.

Plus scientifique, elle bute toutefois sur les problématiques de construction de la preuve, dès lors que l'on a affaire aux sciences humaines et sociales. La prospective territoriale se trouve ainsi régulièrement confrontée à l'incapacité de « prévoir » les comportements humains, qui dépendent de facteurs culturels, cognitifs, sociaux, dont les effets sont difficilement saisissables avec certitude.



Il est ainsi difficile de savoir si les scénarii prenant en considération les tendances lourdes (évolutions principales) sont plus pertinents que ceux reposant sur des signaux faibles (évolutions marginales), ces derniers pouvant très bien se muer en tendances lourdes. Le risque est alors de partir sur des scénarii dont la probabilité est dans tous les cas limitée.

## Une approche normative

« **Normative**, la prospective permet de construire des visions de **futurs souhaitables**, d'élaborer des **stratégies collectives et des logiques d'intervention** possibles et, dès lors, d'**améliorer la qualité des décisions à prendre**. » Cette seconde vision de la prospective est plus politique, et repose sur la difficulté à objectiver le futur. La question est alors moins de deviner ce qu'il pourrait être que de penser

comment il devrait être. Le champ des possibles est alors remplacé par le champ des souhaitables, ce qui ne signifie pas qu'il s'opère sans lien aux phénomènes en cours.

Bien évidemment, la dimension scientifique est ici mise en retrait, ce qui peut saper la légitimité des scénarii définis, pour les tenants d'une approche exploratoire. En revanche, cette démarche est davantage opérante dans une visée d'aide à la décision.



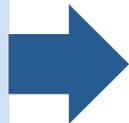
*Les définitions données ici sont celles de Gaston Berger, l'un des « pères » de la prospective*

## A retenir

- ✓ Clarifier les raisons fondamentales du recours à une démarche prospective
- ✓ Identifier les jeux de légitimation en cours: politiques/idéologiques ou scientifiques/experts

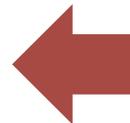
## Approche exploratoire ou « scientifique »

Attention plus grande aux protocoles  
Importance des outils d'enquête et d'analyse  
Volonté d'objectivation  
« impartialité »  
« technicisation »  
Registre des faits



Se projeter  
dans le futur  
en termes de  
**tendance**

Se projeter  
dans le futur  
en termes de  
**projet**



## Approche normative ou « politique »

Attention plus grande aux volontés  
Importance des outils collaboratifs  
Dimension de partage plus forte  
« Choix assumé »  
« délibération »  
Registre du souhaitable

Les 

- Forte dimension de conviction par preuve scientifique
- Érudition des résultats fournis, permettant de trancher des débats, ou de révéler des « problèmes »
- Dimension de « lanceur d'alerte », plus scientifique que politique, donc moins « suspecte »

Les 

- Lourdeur des procédures scientifiques et techniques
- Temporalité longue
- Controverse scientifique
- Evacuation des acteurs non scientifiques ou experts
- Blocage politique pour passer de l'étape 2 à 3
- Potentiellement l'étape 3 n'a jamais lieu
- Compliqué dans les domaines des sciences humaines et sociales

Les 

- Capacité à intégrer des savoirs non experts (savoir d'usage, ...)
- Intégration large de parties prenantes
- Forte intégration de la dimension « action » par rapport à la dimension « diagnostic »

Les 

- Controverses politiques et idéologiques : nécessité d'assurer un travail de médiation
- Blocage cognitif et politique pour passer du diagnostic de la situation aux scénarii souhaités
- Nécessité de recourir à des experts et des scientifiques pour un éclairage des enjeux
- Pas de résultat sans accord des acteurs entre eux
- Confondre les avenir possibles et les avenir souhaités

Les deux approches ont leurs intérêts et leurs limites respectives.

## Des approches irréductibles et inconciliables

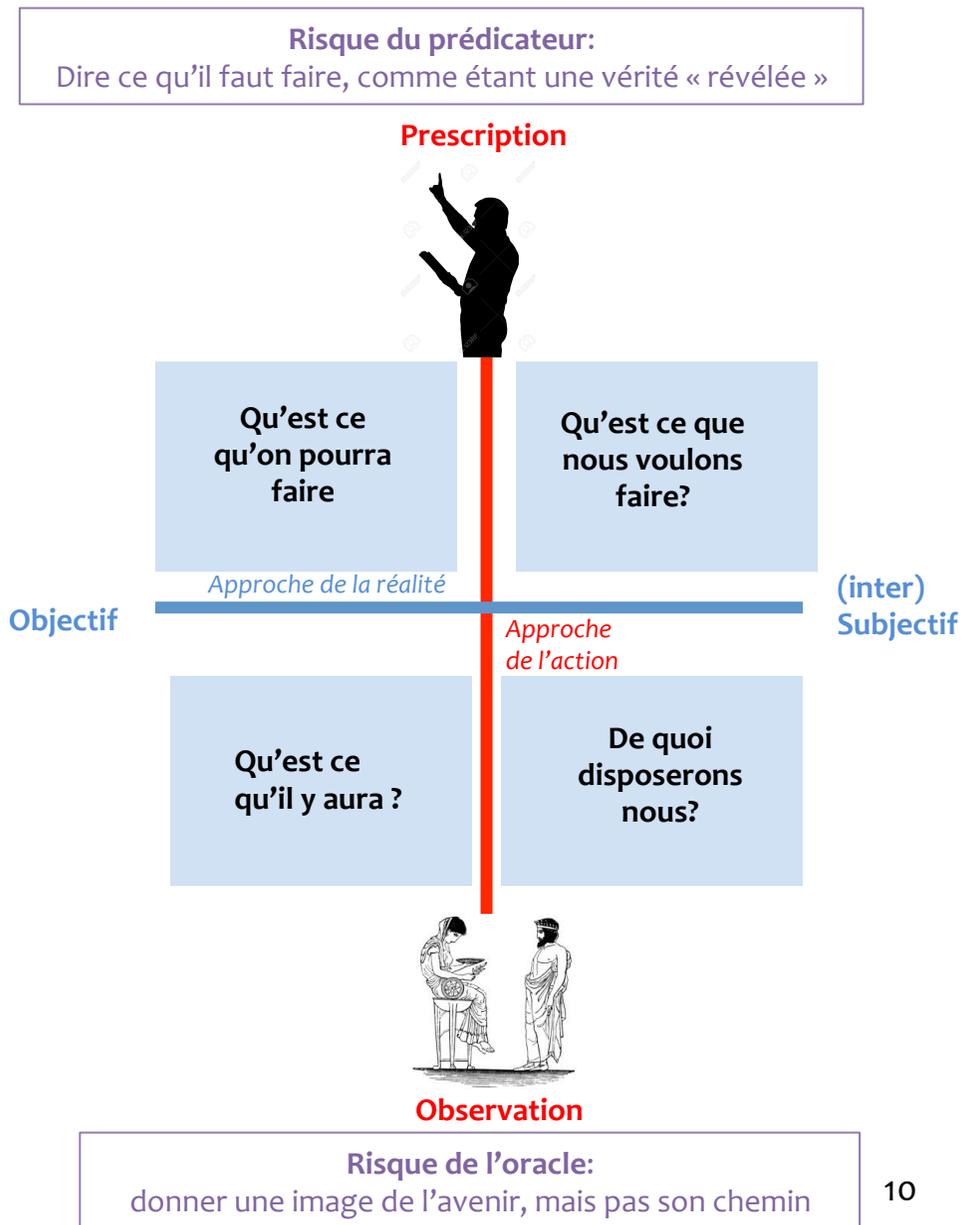
Elles apparaissent cependant difficilement conciliables. La première approche est orientée sur la problématique de « pouvoir » quand la seconde est structurée autour de la question du « vouloir ». Dans le premier cas, la crainte est d'aboutir à définir le futur à partir des contraintes actuelles. Elle aboutit ainsi à une dimension innovante et créative limitée et conduit à des dérives dictées du type « il n'y a pas le choix ». Il s'agit actuellement de la démarche prédominante, fondée sur le rôle déterminant de l'expertise technico-scientifique. Le recours abondant aux cabinets d'études et de conseil est une illustration de cette prédominance dans le domaine de la construction des politiques publiques. Le rôle fort

et majeur tenu par les acteurs de l'administration dans la décision en est une autre.

La seconde démarche, plus politique et idéologique, a été en fort recul au cours de la seconde moitié du XXème siècle. Le risque principal est d'aboutir à des scénarii qui sont construits sans soucis de leur crédibilité et de leur réalisme.

## Un objectif: disposer d'une démarche pertinente et hybride

Si elles apparaissent irréconciliables, c'est avant tout parce qu'elles ne disposent pas de la même finalité. Cependant, pour limiter les risques, il est prudent de mêler des caractéristiques de ces deux démarches. Autrement dit, il s'agit de « corriger » une approche technique par une confrontation aux besoins des habitants, à leur culture et à leurs envies. Ou de guider la volonté des acteurs en explicitant les contraintes techniques et opérationnelles.





# Oser l'approche politique de la prospective (1)

## Assumer une approche politique de la prospective

Les conseils de développement parlent des sujets d'intérêt général et territorial, et par conséquent de la **chose publique**. Celle-ci ne peut pas être facilement objectivée : elle renvoie à une dimension passionnelle et il est difficile de la traiter avec une approche purement technique. D'autant plus que les Conseils de développement n'ont pas les moyens, ni n'ont la vocation de se substituer à l'administration ou aux bureaux d'études. A l'inverse, positionnés auprès des habitants et des acteurs du territoire, ils peuvent avoir comme intérêt d'éclairer la décision en faisant prévaloir une vision basée sur le dialogue avec ces habitants et acteurs. C'est bien là l'essence même d'un projet de territoire, de reposer davantage sur ce que les acteurs veulent faire de leur territoire, plutôt que sur une planification experte, venant « d'en haut ». L'hypothèse actuelle de l'éloignement du politique est d'ailleurs fondée sur l'absence de dialogue, ou plutôt d'écoute de la part des élus envers leur population. C'est ce symptôme auquel les conseils de développement doivent répondre.

« Nous nous assemblons non pas parce que nous sommes en accord (...) mais parce que nous avons des sujets de dispute en commun » B. Latour, *l'impossible concertation*

## Assurer le travail de prospective à partir de la population

Les conseils de développement **assemblent** des personnes différentes, porteuses d'intérêts, de logiques, de références, d'approches diverses et parfois contradictoires. C'est de cette diversité, et de leur capacité à en faire émerger, des visions et des projets communs que procèdent la légitimité et l'utilité des Conseils de développement. Il s'agit donc pour eux de traiter par la prospective des enjeux spécifiques du territoire en amenant les acteurs et les populations du territoire à s'accorder sur ce qu'il conviendrait de faire.

## Travailler sur une temporalité pertinente

En abordant une démarche politique, les conseils de développement évitent la concurrence avec les services administratifs du territoire. Encore leur

faut-il ne pas agir comme des instances concurrentes ou mimétiques des assemblées d'élus. Pour cela, la prospective s'avère intéressante, car elle implique une temporalité qui n'est pas celle des élus, issus du suffrage universel, dont la temporalité est liée au mandat. A l'inverse, cette capacité de projection, à condition qu'elle ne soit prescriptive mais respecte la liberté et le rôle des élus comme les acteurs finaux de la décision, peut être un atout considérable pour des élus territoriaux.





## Oser l'approche politique de la prospective (2)

### Travailler sur les scénarii des souhaitables

Dans les démarches prospectives dites classiques sont généralement visés les scénarii des « possibles ». La nature des Conseils de Développement doit davantage les amener à considérer la nature des « souhaitables ». Les différents scénarii doivent alors refléter la diversité des valeurs et opinions des acteurs au regard d'une thématique, et non des scénarii marqués par des potentialités matérielles et techniques.

Une telle approche a plusieurs implications fondamentales:

- **Premièrement**, elle nécessite une relation très étroite avec la population et les acteurs du territoire, et relégitime les approches participatives ou « bottom up ».

- **Deuxièmement**, elle implique une approche spécifique du conseil de développement. Alors qu'il est souvent appréhendé, par les acteurs extérieurs comme par ses membres, comme une structure qui prend une position *en tant que telle*, le conseil de développement n'a pas à décider d'une vision particulière. Il a pour objet de *retranscrire* ces visions et non de les promouvoir. Ce sont bien aux élus de trancher, de décider, et partant, de confirmer l'une des visions qui s'est

dégagée de l'approche prospective, et d'en expliquer les motifs.

- **Troisièmement**, le conseil de développement doit retranscrire toutes les voix et faire vivre cette pluralité dans les scénarii qui sont construits. La retranscription des avis minoritaires est aussi importante que la retranscription des avis majoritaires dans l'aide à la décision des élus.

- **Quatrièmement**, le conseil de développement doit organiser l'apport en connaissances et en ressources, ainsi que le travail de médiation, afin que les échanges ne se limitent pas à des conflits sur les valeurs, mais qu'ils permettent des évolutions dans les positions des différents acteurs et l'émergence d'accords voire de synergies.

### Pourquoi faire de la prospective territoriale ?

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

#### Besoin de liberté

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

#### Besoin de stratégie

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

#### Besoin de lisibilité

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

#### Besoin d'anticipation

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

#### Besoin de hiérarchisation

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

#### Besoin de signification

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

### A retenir

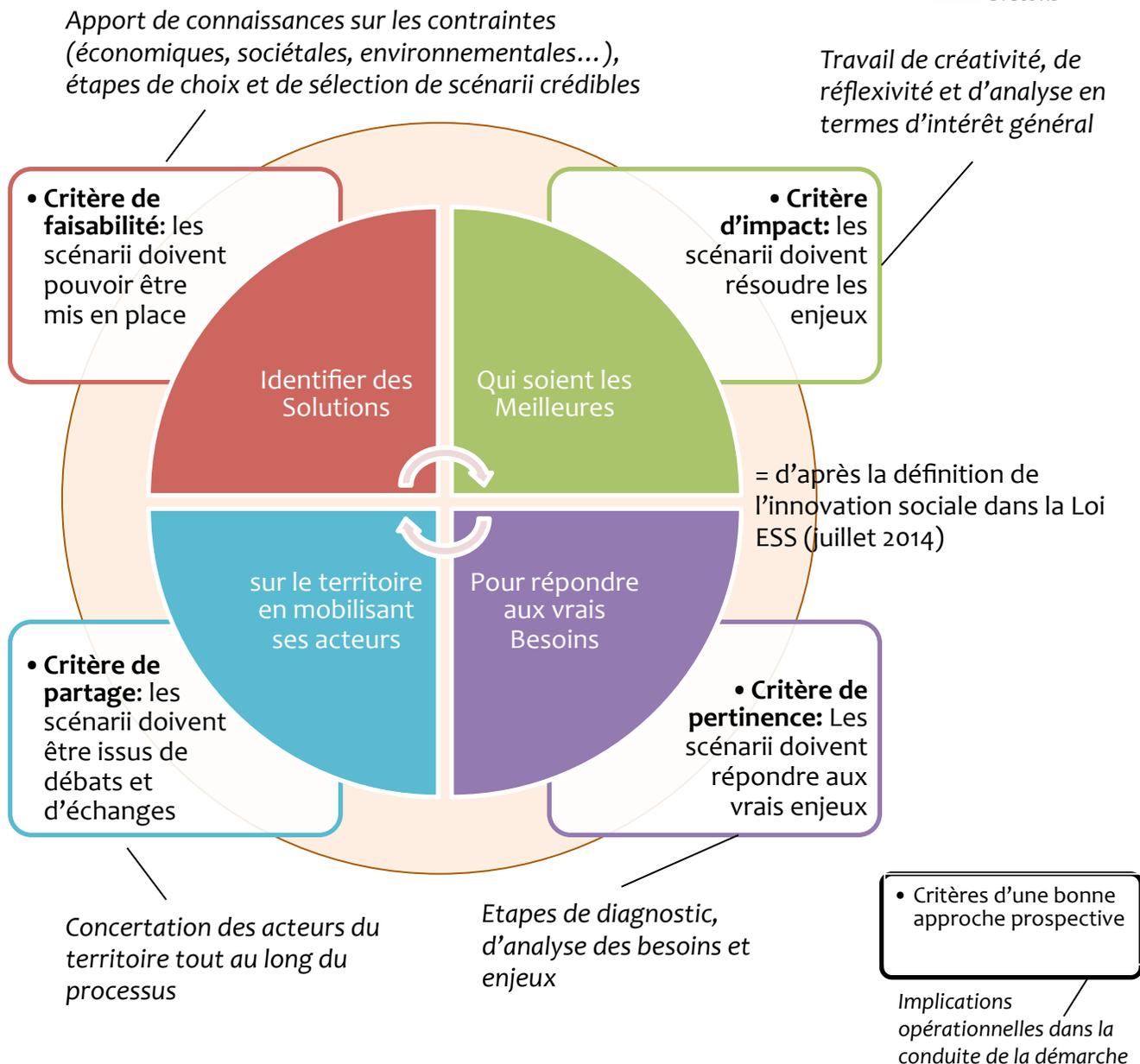
- ✓ Opérer sur une temporalité différente de celle des élus (10 ans à 15 ans et plus)
- ✓ Donner la vision partagée des acteurs et des habitants du territoire, et non celui des acteurs (bénévoles ou administrateurs) du Conseil de Développement
- ✓ Retranscrire toutes les voix des habitants et pas seulement celle qui apparaît majoritaire.
- ✓ Travailler à l'émergence de visions partagées
- ✓ Intervenir dans l'aide à la décision



# Faire de l'innovation territoriale et sociale

## La prospective: un outil d'innovation sociale et territoire aux mains des conseils de Développement

La prospective est un outil pour identifier sur les territoires des solutions originales et pertinentes en réponse à des besoins sociétaux (pouvoir d'achat, logement, mobilité, lien social, emploi et activité, etc.). En cela, elle opère au cœur de l'innovation sociale, telle que définie par la Loi de juillet 2014 sur l'Economie sociale et solidaire. Pour penser ces solutions, la prospective doit s'appuyer sur une critériologie précise, permettant de distinguer les « bonnes » solutions de celles qui le sont moins.



# Deuxième Partie

## Phases et outils d'une démarche de prospective territoriale

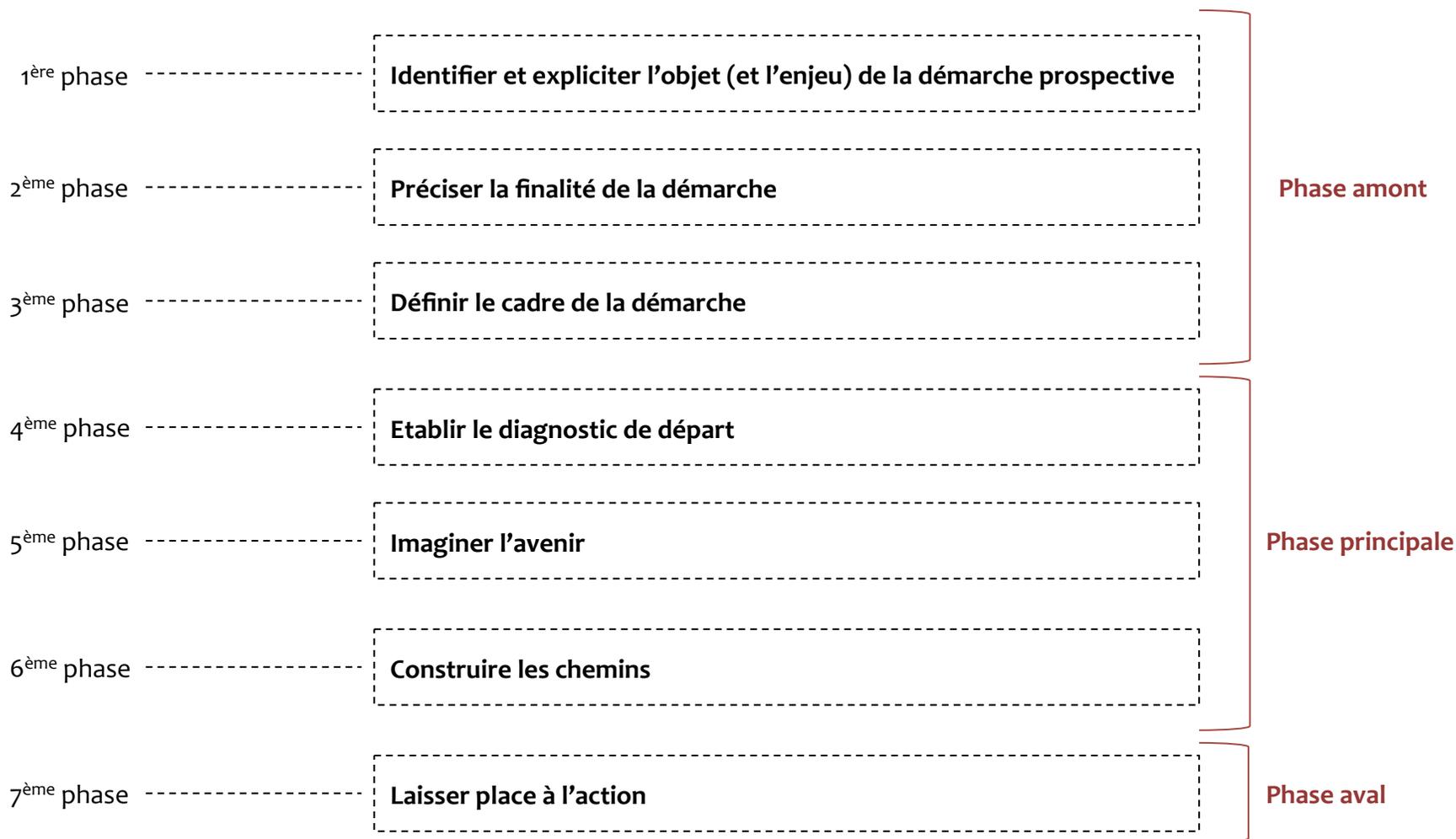


*“L'avenir est quelque chose qui se surmonte.  
On ne subit pas l'avenir, on le fait.”*

Georges Bernanos



# Le phasage général





## Phase 1 - Identifier et expliciter l'enjeu

- ❑ **Trouver le bon équilibre entre le global et le sectoriel** : La démarche prospective ne doit viser ni un projet de territoire dans son ensemble, ni un secteur d'activité particulier (économie, tourisme, etc.), qui sont trop flous, et qui vont amener un traitement technique. Il faut privilégier des **problématiques « citoyennes » et transversales** de territoire, pouvant être appréhendées par une multiplicité d'acteurs: la mobilité, l'emploi des jeunes, les relations de voisinage, l'attractivité du centre-bourg, les services de proximité, la consommation en local, etc.
- ❑ **Ne pas intervenir sur des enjeux d'urgence absolue**: on évitera de choisir des enjeux d'urgence devant amener des solutions politiques de court terme. Cela ne signifie pas que la démarche prospective n'éclaire pas des actions pouvant voire devant être prises rapidement.
- ❑ **Travailler sur des enjeux en lien avec les besoins/ressources du territoire**: les enjeux doivent pouvoir être traités et pris en considération par une multiplicité d'acteurs, notamment la population. On veillera à la présenter de manière intelligible et simple, et non technicisée.
- ❑ **Ne pas lier l'enjeu à la compétence propre de la collectivité**: l'enjeu ne doit pas forcément être lié à la compétence d'action de la collectivité (par ex: l'agriculture, qui dépend largement d'une compétence européenne, nationale ou régionale). Toutefois, la démarche devra préciser la façon dont cela s'inscrit dans le champ de compétences des différents acteurs mobilisés.
- ❑ **Pas de dimension territoriale trop restrictive. L'enjeu traité est territorial, mais il ne doit pas être localisé**. La démarche prospective invite plutôt à prendre en considération la problématique traitée dans sa dimension globale et inter-territoriale. Des dynamiques de coopération entre conseils de développement sont ici bienvenues.
- ❑ **Bien cerner l'enjeu et non s'inscrire dans une réponse à la demande (avoir une lecture en termes de besoin sociétal)**: la dimension capitale de la démarche est de bien identifier le ou les besoins derrière la problématique ou l'enjeu. Par exemple, la prise en charge des personnes âgées signifie-t-elle de veiller à leur longévité (logique sanitaire actuelle) ou à leur épanouissement?
- ❑ **Etre en capacité d'interroger le choix de l'enjeu et le remettre en cause**: le travail d'identification autour de l'enjeu nécessite des échanges et des analyses. C'est un temps important de la démarche. Sinon, le plus important. La façon dont le problème est présenté structure largement les réponses qui seront faites par la suite.

### A retenir

- ✦ Réaliser une note de cadrage (2 à 3 pages) permettant de présenter l'enjeu à traiter et les motivations qui fondent la démarche (voir la page suivante). Cette note constitue un document sur lesquels les acteurs vont pouvoir échanger, débattre puis s'accorder.
- ✦ Formaliser une version finale de cette note de cadrage à la fin des débats. Elle constituera le point de départ réel de la démarche de prospection.



## Phase 2 - Préciser la finalité de la démarche

- ❑ **Préciser la finalité de la démarche en termes d'appui à la décision et d'action:** il est nécessaire de s'accorder sur l'aboutissement de la démarche. Attention, une démarche prospective ne s'arrête pas avec la création de scénario. Sinon, cela place le conseil de développement dans une simple position de « conseiller du Prince ». La démarche prospective intègre l'action, elle n'est pas simplement conceptuelle et théorique. Elle intègre donc des temps de décision (de la collectivité, mais aussi de la part d'autres acteurs publics comme privés) et des temps d'action (de la part de ces mêmes acteurs)
- ❑ **Un projet de territoire n'est pas un projet d'une intercommunalité:** Cela a deux conséquences. D'une part, ne pas faire correspondre la temporalité de la prospective avec le temps électoral ou celui de la mandature. D'autre part, il s'agit bien du projet de l'ensemble des acteurs intervenant sur le territoire, l'intercommunalité n'étant qu'un de ces acteurs, même s'il est généralement prépondérant. L'Agence régionale de Santé, le CHU du territoire voisin sont des acteurs prépondérants quand on réfléchit à des enjeux de santé publique en milieu rural sur un territoire dépourvu d'hôpital. Ils doivent donc être partie intégrante de la démarche.
- ❑ **Préciser la place de la société civile.** Les habitants et les acteurs du territoire ne doivent pas seulement être présents dans les phases de « participation et concertation ». Les confiner aux phases de consultation génère de la frustration, et du mécontentement. Ils doivent aussi avoir leur place dans les phases d'action. Cette dimension doit être intégrée et explicitée dès le début. Par exemple, les EHPAD ou les structures d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) sont des acteurs de solution sur les enjeux de prise en charge des personnes âgées.
- ❑ **Viser l'intérêt général, pas l'intérêt territorial, ni l'intérêt personnel:** Aboutir à des solutions communes nécessite d'assurer une médiation des intérêts de chacun. Un acteur de la société civile, tout comme une collectivité, auront tendance à défendre des solutions qu'ils sont en capacité de mettre en œuvre, par compétence ou légitimité. Ces solutions doivent avant tout répondre à l'intérêt de tous, et au-delà des considérations particulières.
- ❑ **Intégrer les possibilité de duplication, transfert, voire de partage trans-territorial.**

### Les « Horizons » de temps :

La temporalité pertinente est de 15 à 30 ans selon les sujets. Dans la feuille de route, il faudra ensuite intégrer une temporalité du présent (2 à 5 ans) et une temporalité du devenir sur 5 à 10 ans, afin d'éclairer les actions à mener sur le temps.

### A retenir

- ✧ Une démarche prospective ne vise pas à la réalisation d'un rapport ou d'une étude, mais à l'action rendue possible par les connaissances et les idées formalisées dans ce rapport et cette étude. Elle est donc toujours tournée vers l'action, et non simplement vers la décision.



## Phase 3 - Préciser le cadre et la méthode

- ❑ **Définir les parties prenantes de la démarche** : il existe deux types de parties prenantes, celles qui vont participer à la démarche à un moment ou un autre, et celles qui disposent d'un rôle tout au long de la démarche et qu'il s'agit de regrouper au sein d'un comité exploratoire. Idéalement, le comité exploratoire ne regroupe que 8 à 15 personnes. Il est composé de personnes pouvant s'engager tout au long de la démarche. Le conseil de développement veillera à assurer la diversité dans sa composition et à y inclure des acteurs influents et décisionnels (par ex. élus du conseil communautaire), des acteurs de la société civile (non présents dans le conseil de développement) et des acteurs du conseil de développement.
- ❑ **Définir le calendrier** : La démarche s'opère sur une temporalité longue, si l'on prend en considération la phase aval. Toutefois, la phase amont (préparation de la démarche) est la plus importante et doit pouvoir s'opérer entre 2 et 4 mois, le temps que les différentes parties prenantes s'accordent entre elles sur l'enjeu et la méthode. La phase intermédiaire doit être menée entre 7 et 9 mois environ, et ne doit pas être plus longue, au risque d'épuiser les différents acteurs. Idéalement il faut donc compter une année environ entre le début de la démarche et la remise du rapport.
- ❑ **Définir la méthode globale. (cf. parties suivantes).** La méthode globale repose sur la réalisation de trois phases successives indispensables : dans un premier temps la réalisation d'un diagnostic partagée de la situation au temps présent ( $T_0$ ), puis dans un second temps avec une méthode créative d'imaginer la situation souhaitée en projetant dans l'avenir (par ex:  $T+15$ ), puis dans un dernier temps de dessiner les chemins pour parvenir au scénario souhaité en indiquant des marqueurs (par ex/  $T+2$ ,  $T+5$ ,  $T+10$ ). La méthode implique des **animations créatives en collectif**, qu'il s'agit de préciser auparavant : méthode, parties prenantes, attendus...
- ❑ **Clarifier les modes de choix et de décision**: il est nécessaire de clarifier comment vont s'opérer les choix et les décisions, notamment quant au fait de construire et d'écarter des scénarii. Le comité exploratoire a normalement cette fonction. Cela doit s'opérer en toute transparence, et de façon argumentée. De même, il peut être important de placer ici les différentes instances concernées, qui auront à prendre position au regard de ce qui aura été travaillé : la collectivité notamment, mais aussi les conseils d'administration des associations, les instances des autres acteurs privés, etc.
- ❑ **Clarifier les enjeux de médiation.** Enfin, le cadre doit préciser les conditions et les modalités de règlement des conflits qui pourraient surgir, en cas de désaccord par exemple. Il est recommandé qu'un des élus du conseil de développement puisse jouer ce rôle. Afin qu'il soit accepté par tous, il est nécessaire que cette personne opère à distance de la démarche et ne soit pas présente dans les autres échanges proprement dit.

### A retenir

- ✧ Réaliser une seconde note de cadrage mentionnant l'ensemble de la méthodologie et le rôle dévolu à chacun. Cette note peut être discutée et échangée. Elle constitue un cadre qui doit engager l'ensemble des acteurs



## Phase 4 – Etablir le diagnostic initial

- ❑ **Constituer un premier dossier de travail** : Tout d'abord, il s'agit de créer un premier fond de dossier sur l'enjeu traité à partir d'un travail de veille et de benchmark (travail à partir de recherche sur Internet, rapports ou études sur l'enjeu, travail à partir de l'actualité, etc. ). Ce dossier de travail sera utilement nourri des éléments apportés par les parties prenantes engagées, avant même le lancement effectif de la démarche (par ex. étude déjà menée par la collectivité, document relevant de l'Etat, projets menés par des associations, étude du CESER, etc.). Lors de la phase de préparation, il est important de demander à chacun d'amener les éléments constitutifs du rapport. Enfin l'ensemble des acteurs du conseil de développement peut apporter leur contribution. Attention, ici, il ne s'agit pas de requérir des avis, mais de regrouper des données et informations brutes. La phase d'analyse vient ensuite.
- ❑ **Constituer le partage de l'état des lieux, avec les différents acteurs.** Le second travail consiste à partager l'état des lieux, c'est-à-dire à s'accorder sur la situation initiale (d'où l'on part). Attention, il s'agit ici de bien repérer et de faire expliciter les positions de chacun, et d'identifier la manière dont les uns et les autres entendent définir le débat en fonction des intérêts qui sont les leurs. (cf. proverbe d'Anaïs Nin)
- ❑ **A partir des l'état des lieux, il s'agit déjà de repérer les tendances lourdes (quasi certitudes mais dont il faut se méfier en réalité) et les signaux faibles (porteur d'opportunité car indicateur d'une nouvelle tendance à venir).** Il ne faut pas se projeter à ce stade mais voir déjà dans quelle évolution s'intègre l'enjeu traité. Par exemple, le consommateur local s'intègre dans une évolution déjà très présente d'une approche sanitaire de l'alimentation, et d'une volonté de diversification des revenus des producteurs en sécurisant certains marchés en local.



*Les cahiers sur les modes de vie 2030, réalisés par le Ministre du développement durable, constituent des outils très utiles pour repérer tendances lourdes et signaux faibles.*

« Nous ne voyons pas le monde tel qu'il est, mais tel que nous sommes. »  
Anaïs Nin



Le SWOT est un excellent outil pour établir le diagnostic

### A retenir

- ❖ Le dossier doit être une porte vers la réflexion, mais de doit pas refermer les options. Il ne doit pas brider la créativité à venir
- ❖ C'est un vrai support de travail et d'appropriation
- ❖ C'est aussi ce qui permet à des acteurs de mieux se familiariser avec la thématique.



## Phase 5 – Imaginer l’avenir

- ❑ **Laisser d’abord la place au rêve et à l’utopie. C’est là le maître mot de la créativité.** Pour cela, il peut être important de procéder par des questions ouvertes. Par exemple, dans le cadre d’une démarche sur la consommation en local, l’exemple suivant pourrait être retenu: « En 2030, votre territoire est récompensé par un prix national à l’occasion d’une démarche portée par la Présidence de la République sur les territoires très innovants. Le vôtre est cité en exemple par rapport à sa capacité à avoir assuré une autoconsommation alimentaire importante sur le territoire. Réaliser la fiche de synthèse du territoire sur lequel s’appuie le Président pour son discours lors de la remise du prix. »
- ❑ **Laisser place à la disruption et la rupture.** Les scénarii peuvent et doivent être ambitieux. A une échelle de 20 ou 30 ans, les scénarii les plus « crédibles » ne sont généralement pas les plus probables. Il est important de se méfier de la « concrétude » et de l’ensemble des arguments dits « sérieux » afin que l’imagination soit bridée par des données soi-disant objectives.
- ❑ **Réaliser plusieurs scénarii (pertinence, impact, partage) à horizon T+15 ou T+20** , en fonction de la temporalité retenue. Ces scénarii doivent être partagés et discutés, ce qui constitue un premier filtre afin de regrouper des idées similaires. Il ne s’agit pas de réaliser plusieurs scénarii en fonction de leur ambition (faible, moyen, fort) mais plutôt en fonction de leurs caractéristiques propres. Ne pas intégrer trop fortement les critères de faisabilité, mais penser plutôt en termes d’impact, de pertinence et de partage à ce stade
- ❑ **Valider les scénarii choisis.** Le groupe exploratoire a la tâche de valider les quelques scénarii retenus, et doit justifier les choix opérés de manière argumentée



« Quand le sage montre la lune,  
l’imbécile regarde le doigt »  
Lao-Tseu

Le risque principal des phases de prospective est de « jouer à l’imbécile » et de refuser de regarder la lune pour ne voir que ce que l’on a sous les yeux. Elle est d’autant plus insidieuse qu’elle est particulièrement répandue chez les « experts » et les gens dits sérieux ou en situation de responsabilité.

### A retenir

- ✧ Cette phase de créativité doit être une phase très ouverte. Idéalement, elle se tiendra sur une séquence d’au moins deux réunions, et fera appel à des techniques de réunions de type « forum ouvert », ou autre procédure participative.
- ✧ La dimension ludique est importante. De même, le non jugement est décisif pour assurer une participation de tous: Il ne faut pas oublier que le travail de prospective au sein d’un conseil de développement est avant tout un travail citoyen et doit avoir une mission avant tout civique.
- ✧ L’intervention du comité exploratoire peut être forte ou légère, mais ne doit pas brider la participation d’autres acteurs



## Phase 6 – Construire les chemins

- ❑ **Partir de la finalité pour dessiner la stratégie.** La phase précédente a permis d'identifier des scénarii explicitant des objectifs à atteindre. Cette phase vise à déceler les moyens et étapes pour l'atteindre. Pour cela, elle nécessite de porter fortement sur les enjeux de faisabilité. Idéalement, seuls 2 ou 3 scénarii seront ainsi déclinés.
- ❑ **Identifier les leviers pour lever les contraintes à différentes étapes.** Il s'agit de construire un « chemin » entre T0 et T+15. Pour cela, il s'agit d'identifier précisément les temporalités intermédiaires (par ex. T+5, T+10) et voir comment s'opère la progression vers la solution imaginée au cours de la phase précédente. Il est ici important de se donner du temps, et de ne pas concentrer toutes les actions dès les premières années. Par ailleurs, il s'agit de faire un point à chaque étape sur les ressources nécessaires à mobiliser (financements, expertise, appropriation culturelle et sociale, etc.)
- ❑ **Distribuer le travail auprès des parties prenantes:** la société civile doit être particulièrement active durant cette phase, plus encore que dans la phase précédente. Les associations, les entreprises, les institutions doivent être particulièrement interpellées pour qu'elles signifient comment elles pourraient contribuer à la réalisation des objectifs identifiés lors de la phase précédente. **On est ici au cœur de la démarche prospective.** De même, il est nécessaire de pouvoir mobiliser au cours de cette phase les parties prenantes extraterritoriales ou les acteurs pouvant agir à des échelles plus globales (par ex. Les parlementaires agissant sur la loi). Cette phase peut ainsi être la plus longue de l'ensemble de la démarche et s'étendre sur plusieurs mois.
- ❑ **Formaliser sous forme de fiches action les résultats obtenus.** Les actions à réaliser doivent être synthétisées dans le cadre de fiches spécifiques, elles-mêmes réparties en fonction du calendrier d'action défini plus haut. Les fiches doivent préciser l'objet, la finalité, les ressources, la temporalité et les acteurs de chaque action.
- ❑ **Formaliser un livrable synthétique et facilement appropriable:** le document final rendu doit être court, aller rapidement à l'essentiel (finalité et actions) sans trop s'étendre sur les aspects méthodologiques. Ne pas oublier que ce document est à destination de la population, avant de l'être pour les élus.

### A retenir

- ✧ Décliner sous la forme d'actions concrètes à réaliser par un ensemble pluriel d'acteurs, et pas seulement la collectivité territoriale.
- ✧ Intégrer ici les dimensions de faisabilité
- ✧ Conserver plusieurs scénarii
- ✧ Positionner un calendrier d'action entre le temps présent le temps de référence visé



## Phase 7 – laisser place à l'action

- ❑ **Ne pas rester au stade de la décision.** Trop de démarches pertinentes et participatives restent suspendues à des temps de décision de la part d'acteurs qui n'ont pas participé à ces démarches. Si le rapport prospectif concerne fortement la collectivité territoriale, il ne doit pas être lié uniquement à la décision des élus communautaires, cette décision pouvant être motivée par des considérations plus larges que le sujet traité. Surtout, le conseil de développement ne doit pas penser prioritairement la valorisation de la démarche en termes de communication (article dans le journal local) ou de restitution auprès des élus. Le mieux est de faire parler ceux qui ont participé à la démarche et en faire les ambassadeurs du conseil de développement.
- ❑ **Pour cela, il faut intégrer une démarche de suivi-évaluation** en 3 temps. Tout d'abord, il s'agit de voir comment les différents acteurs se sont positionnés en termes de décision et de positionnement au regard du rapport (décision des élus, des conseils d'administration d'association, etc.). Ensuite, il s'agit d'intégrer un suivi de l'impact des mesures engagées à partir d'une grille indiquant les critères et les indicateurs d'impact. Cette grille pourra être utilisée au cours des différents temps identifiés (par ex: T<sub>0</sub>, T<sub>+2</sub>, T<sub>+5</sub>...). Enfin, et quels que soient les résultats de la démarche, le conseil de développement tirera profit à faire un retour d'expérience de la démarche (« ce qui a marché », « ce qui a moins marché »), à la fois sur la forme (méthodologie, cadre, choix des parties prenantes, niveau de participation...) et sur le fond (pertinence des scénarii choisis, qualité de diagnostic réalisé, qualité de la participation...).
- ❑ **Enfin, il faut continuer à intégrer d'autres acteurs et partenaires dans la démarche**, en ciblant ceux qui ne pouvaient être partie prenante de la démarche prospective, en les invitant à s'appropriier le rapport, à débattre (par exemple, lors de l'organisation de conférences-bilan 1 an après la publication du rapport) et à agir dans le sens de l'action.



Un rapport prospectif n'est l'aboutissement de la démarche, il n'en est que l'incarnation. Le succès de cette démarche ne doit donc pas être lié aux décisions de la collectivité à un temps T, suite à ce rapport, mais bien à la dynamique sociétale et territoriale qui se sera créée – ou non.

### A retenir

- ❖ Conserver et animer la dimension collective de la démarche prospective, en intégrant de nouvelles parties prenantes
- ❖ S'inscrire dans une démarche d'évaluation



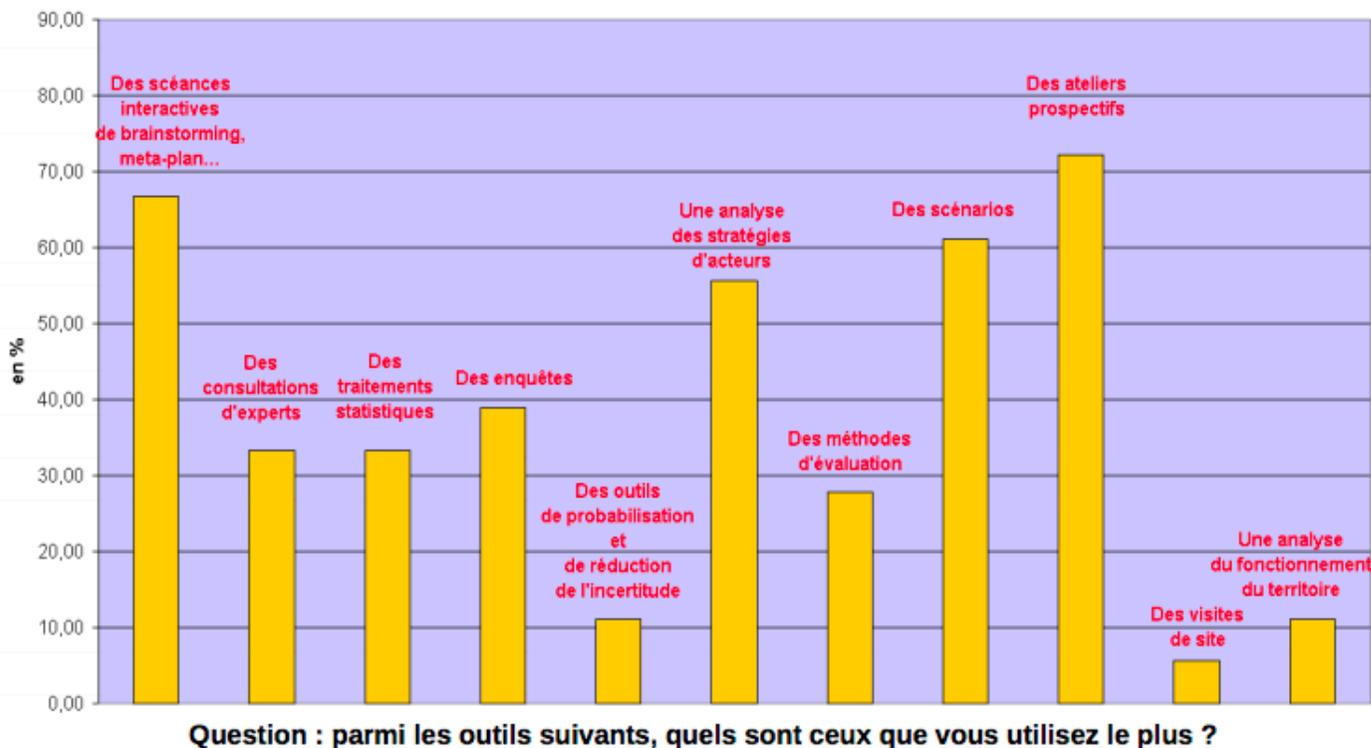
# Résumé des outils pertinents

	Présentation de la phase	Résultats	Outils principaux à mobiliser	Temporalité
1 <sup>ère</sup> phase	<b>Identifier et expliciter l'objet (et l'enjeu) de la démarche prospective</b>	1 <sup>ère</sup> note de cadrage sur l'enjeu pour validation par le Conseil de Développement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Veille</li><li>- Benchmark</li></ul>	1 à 3 semaines
2 <sup>nd</sup> e phase	<b>Préciser la finalité de la démarche</b>	Idem	-	1 à 3 semaines
3 <sup>ème</sup> phase	<b>Définir le cadre de la démarche</b>	2 <sup>nd</sup> e note de cadrage sur la méthodologie	-	1 à 2 mois
4 <sup>ème</sup> phase	<b>Etablir le diagnostic de départ</b>	Dossier de travail Synthèse de l'Etat des lieux	<ul style="list-style-type: none"><li>- Table ronde d'acteurs</li><li>- Si besoin, questionnaire d'enquête auprès d'acteurs ou de la population (pour compléter les éléments du dossier)</li><li>- Réunion du groupe exploratoire pour valider l'état des lieux</li></ul>	1 mois
5 <sup>ème</sup> phase	<b>Imaginer l'avenir</b>	Scénarii souhaités (à T+15 par ex.)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tables rondes d'acteurs avec animation créative (x2)</li><li>- Validation des scénarii par le groupe exploratoire</li></ul>	2 à 3 mois
6 <sup>ème</sup> phase	<b>Construire les chemins</b>	Fiches-actions + calendrier pour chacun des scénarii visés  Rapport prospectif formalisé	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tables rondes d'acteurs avec animation. Spécifiquement 1 réunion par scénario</li><li>- Travail d'approfondissement hors réunion en lien avec les parties prenantes</li><li>- Validation par le conseil de développement</li></ul>	3 à 4 mois
7 <sup>ème</sup> phase	<b>Laisser place à l'action</b>	Versions adaptées du rapport prospectif	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construction de la grille d'impact</li><li>- Réunions de bilan et suivi</li><li>- Questionnaires de satisfaction auprès des parties prenantes</li></ul>	1 mois puis



## Résumé des outils pertinents

Selon une enquête conduite en 2009 auprès d'une vingtaine de consultants en prospective<sup>2</sup>, ils sont très fréquemment sortis de la boîte à outils de prospective<sup>3</sup> pour être utilisés. Seuls les outils de dialogue et de partage sont davantage plébiscités.



# Troisième Partie

## Quelques cas d'étude

Ces cas sont des illustrations et ont pour objectif d'être inspirants. Le cas exemplaire n'existant pas, ceux qui sont présentés ici doivent être appréhendés avec un œil critique et constructif.



*“L'idée de l'avenir est plus féconde que l'avenir lui-même”*

Henri Bergson



La démarche a été mise en place par le syndicat mixte des Rives du Rhône (7 EPCI) et s'est déroulée pendant toute l'année 2013. Cette démarche s'est opérée sur une grande dimension et avec des moyens d'organisation et de communication assez importants (partenariat avec des agences d'urbanisme, cabinet d'étude, etc.)

La démarche prospective s'est déroulée tout au long de l'année 2013 en deux grandes phases :

Une phase d'initialisation, qui a permis de réunir à plusieurs reprises les élus du Conseil syndical et des techniciens du territoire, afin :

- de recueillir leurs rêves et craintes pour le territoire à l'horizon 2040 (étape 1 – « envie de rives »)
- de leur faire connaître les réflexions nationales en matière de prospective (étape 2 – « scénarives »)
- de visiter ensemble le territoire, notamment les sites porteurs d'enjeux (étape 3 – « sur la rive voisine »)

Une phase d'exploitation au cours de laquelle un groupe de travail partenarial composé d'élus, de techniciens et de représentants de la société civile a été mobilisé, afin de construire un imaginaire prospectif sur le devenir du territoire : les « caractères ». Les huit « caractères » retenus ont été présentés aux élus du territoire au cours de 3 séances qui ont permis de les interroger sur leur perception du territoire et de son évolution et leurs souhaits pour l'avenir.

<http://www.scot-rivesdurhone.com/la-prospective-rives-du-rhone-2040/la-demarche/>





## 2<sup>nd</sup> cas: la prospective 21 du Beauvaisis

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

<http://www.beauvaisis.fr/prospective-21/prospective-21/la-demarche-prospective-21.html>



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



Indira est arrivée il y a 6 mois pour travailler à Beauvais dans une filiale d'une société indienne d'informatique. Elle s'est installée avec sa famille dans une maison avec jardin du Mont-Saint-Adrien. Le « cadre de vie verdoyant », la « vie de village » et la « proximité de Paris » sont les mots qu'elle emploie souvent quand elle parle de sa nouvelle vie, au téléphone avec ses amis vivant à Delhi.

**INDIRA** (40 ans – ingénieur : développer informatique spécialisée dans la réalité virtuelle – mariée 2 enfants - Lieu de travail : Beauvais - Lieu de résidence : Mont-Saint-Adrien/New Delhi)



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



Chaque matin, Thomas, 15 ans, réveille sa sœur qu'il dépose à l'école du quartier. De là, qu'il pleuve ou qu'il neige, il enfourche son vélo, un VTT qu'il a remis à neuf lui-même, et gagne le collège Michelet. Les après-midi, il fréquente l'association « la Bricollette » qui récupère et retape de vieux objets. Avec ses copains, guidés par quelques ouvriers retraités, Thomas bricole des appareils électroménagers qu'il revend le week-end dans les brocantes et marchés solidaires de l'agglomération. Ce qu'il préfère c'est réparer les mini panneaux solaires !

**THOMAS** (15 ans. Collégien à Michelet, sportif, vit en HLM à Saint-Jean)





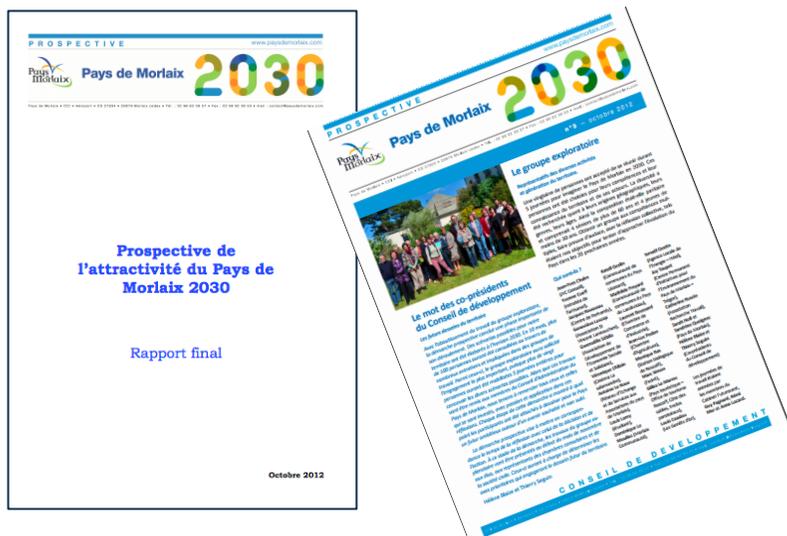
La démarche à Morlaix s'est opérée sur 2 ans en 2012 et 2013, avec l'appui d'un cabinet de conseil. L'objectif était de mener une réflexion prospective sur le développement du territoire, en s'appuyant sur un axe principal : augmenter son attractivité pour des populations actives jeunes, en prenant en compte notamment la valorisation de son espace (...) » 5 scénarii spécifiques identifiés en fonction de différents critères ont été dessinés à partir d'une démarche en 3 phases :

**I. Une phase de diagnostic territorial partagé :** Un recueil d'informations objectives et de perceptions subjectives réalisé auprès des acteurs du territoire.

**II. Une phase de prospective :** Un groupe exploratoire d'une vingtaine de personnes a pour mission de dégager, hiérarchiser les facteurs susceptibles d'impacter l'évolution de l'attractivité du Pays de Morlaix à l'horizon 2030 sous forme de scénarii contrastés.

**III. Une phase de restitution :** Les scénarii sont présentés aux acteurs du territoire, avec pour objectif de débattre et d'imaginer les propositions à mettre en œuvre en fonction de l'avenir souhaité.

<http://www.paysdemorlaix.com/sujet/le-pays-en-action/conseil-de-developpement/prospective/la-demarche-prospective/>



**Les jeunes reviennent créer de l'activité**  
Ce scénario mise sur une politique d'attractivité ciblée sur les publics de moins de 40 ans afin d'infléchir la tendance au vieillissement du Pays de Morlaix : emploi, logement, garde d'enfants, loisirs-culture...

**Les politiques transport et immobilier contribuent à attirer les jeunes**  
Afin de conserver une offre en logements financièrement abordables, les outils réglementaires obligent à la mixité dans toutes les opérations publiques et privées.

Profitant d'une proximité accrue de Rennes et Paris grâce au TGV, une part significative des jeunes qui ont débuté leur activité dans les grandes agglomérations vient créer son activité au Pays de Morlaix.

**Les jeunes du territoire peuvent rester étudier au Pays de Morlaix**  
Coût des études, possibilités de télé-enseignement, proximité du Royaume-Uni : les effectifs du pôle universitaire Morlaix-Roscoff ont au moins doublé (1000 à 2000 étudiants). Un lycée international entièrement dédié à l'apprentissage de l'anglais et de la culture anglo-saxonne a été ouvert ; la pratique de la langue est développée de manière très volontariste dans le milieu des entreprises.

# Quatrième Partie

## Le rôle des acteurs des conseils de développement dans les démarches de prospective



*“Edicter quelques règles, puis faire confiance.”*



# Les places respectives des différents acteurs (1)

	Présentation de la phase	Rôle des chargés de mission	Rôle des élus/bénévoles
1 <sup>ère</sup> phase	<b>Identifier et expliciter l'objet (et l'enjeu) de la démarche prospective</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Organiser une « veille » des besoins</b></li><li>- être force de proposition sur les enjeux à traiter</li><li>- Être en appui à la rédaction à la note de cadrage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- « Être en veille des enjeux » en lien avec les acteurs du conseil de développement et les acteurs territoriaux. Prendre touche avec les acteurs territoriaux pour voir comment le conseil de développement pourrait être utile</li><li>- <b>Être force de proposition sur les enjeux à traiter</b></li><li>- Gérer les débats pour faire ressortir les enjeux prioritaires et mieux déterminer les besoins</li><li>- <b>Rédiger la note de cadrage (administrateurs)</b></li></ul>
2 <sup>nde</sup> phase	<b>Préciser la finalité de la démarche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Être en appui auprès du conseil de développement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Rédiger la note de cadrage (administrateurs) après l'organisation d'un débat en interne</b></li></ul>
3 <sup>ème</sup> phase	<b>Définir le cadre de la démarche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Identifier les modalités méthodologiques les plus adaptées</b></li><li>- <b>Rédiger la note de cadrage méthodologique</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Identifier les parties prenantes et les solliciter (administrateurs) pour avoir leur accord</b></li><li>- Identifier le rôle des instances de médiation, de décision, la composition du groupe exploratoire, etc.</li></ul>
4 <sup>ème</sup> phase	<b>Etablir le diagnostic de départ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Récupérer les différents documents de travail</li><li>- Solliciter les parties prenantes pour disposer de leurs propre documents</li><li>- <b>Composer le dossier de travail</b></li><li>- Réaliser les éléments de benchmark si nécessaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Présider les séances de débat au besoin, et dans tous les cas, assurer l'animation des séances visant à partager l'état des lieux (idéalement binôme d'animateur tout au long de la démarche)</b></li></ul>
5 <sup>ème</sup> phase	<b>Imaginer l'avenir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Appuyer la formalisation écrite des scénarii</li><li>- Être en support méthodologique des élus/bénévoles pour leur phase d'animation (ne pas faire à leur place)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Animer les phases créatives</b></li><li>- <b>Rendre compte des résultats</b></li><li>- Intervenir dans le groupe exploratoire pour valider les scénarii</li></ul>



## Les places respectives des différents acteurs (1)

	Présentation de la phase	Rôle des chargés de mission	Rôle des élus/bénévoles
6 <sup>ème</sup> phase	<b>Construire les chemins</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Appui à la formalisation des fiches action</li><li>- <b>Supervision de l'écriture du rapport</b></li><li>- Appui à la rédaction du rapport</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Animer les phases créatives</b></li><li>- <b>Rendre compte des résultats</b></li></ul>
7 <sup>ème</sup> phase	<b>Laisser place à l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Réaliser la grille d'évaluation</b></li><li>- Être force de proposition sur les événements à organiser et la stratégie de valorisation de la démarche</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- « Vendre » la démarche et ses résultats auprès de l'ensemble des parties prenantes, s'enquérir de l'appropriation qu'il en font, etc.</li><li>- Organiser et animer les débats autour du bilan de la démarche</li></ul>



# Etre dans une démarche de recherche-développement



## Chargé de mission/animateur

- Développer **des compétences et des outils de veille** permettant 1) de déceler les besoins du territoire 2) de déceler les tendances sociétales et de nourrir par ce biais les acteurs du territoire, notamment entreprises, associations et les adhérents du conseil de développement. Cette veille doit constituer une offre de service à part entière
- Réaliser des **benchmark d'initiatives innovantes et pertinentes menées sur les autres territoires ou par d'autres acteurs que des conseils de développement**. Il s'agit ici, à partir de la veille, de réaliser des analyses des initiatives identifiées, pour faire ressortir leurs limites et leurs intérêts, en vue de travailler sur des initiatives comparables sur le territoire
- Appuyer l'animation des communautés d'acteurs du conseil de développement**, dans le but de travailler les enjeux du territoire et les solutions potentielles pouvant être mises en place par la société civile, en lien avec les pouvoirs publics locaux
- S'intégrer dans des réseaux techniques de compétences** pouvant nourrir la veille et l'expertise des besoins territoriaux (CESER, RTES, CRESS...)

## Bénévole /élu

- Se positionner comme des « vigies » sur les besoins territoriaux** en révélant la vision des acteurs de la société civile. C'est aux acteurs des conseils de développement d'être à l'avant garde dans la compréhension, l'analyse et l'explicitation des besoins du territoire.
- Animer des communautés d'acteurs du conseil de développement**, pour que s'expriment les besoins et acteurs du territoire. C'est aux bénévoles de conseils de développement de faire vivre cette structure en amenant les acteurs pour y débattre et échanger. Le conseil de développement doit être une structure ouverte et accessible sur le territoire, alors que sa gouvernance et ses pratiques apparaissent faites pour des seuls initiés.
- S'intégrer dans des réseaux à un niveau politique et stratégique** (mais pas partisans) sur le développement local, l'innovation territoriale, etc
- Impulser** des démarches territoriales autour de thèmes et d'enjeux spécifiques, en organisant des mini-débats, réunions, échanges, de préférence chez les acteurs du territoire (entreprise, association, commerce, etc.)



# Structurer la démarche prospective

## Chargé de mission/animateur



## Bénévole /élu

- Penser et construire la démarche. Proposer la méthode et les outils utilisés**, à partir de la rédaction d'une note de cadrage méthodologique. Pour cela, être au fait des méthodes d'animation créatives, tester et évaluer ces méthodes
- Proposer les règles sur la prise de décision et la réalisation de choix, **en appui à la décision des élus du conseil de développement.**
- Constituer le dossier de diagnostic**, à partir des éléments de veille, de benchmark, et des différents supports de réflexion et d'analyse apportés par les différentes parties prenantes
- Etre la personne référente sur le suivi de l'ensemble de la démarche**, et le référent « technique » sur les aspects de méthodologie et d'outil de la démarche.

- Penser politiquement et stratégiquement les enjeux et thèmes méritant d'être traités dans le cadre d'une démarche prospective.** Assurer le travail d'identification et de débat autour du thème proposé. Réaliser la note de cadrage initial, à destination des élus de la collectivité et de l'ensemble des parties prenantes.
- Proposer les parties prenantes devant être mobilisées dans le cadre de la démarche, et prendre contact avec ces parties prenantes** (ne pas laisser l'animateur gérer seul cette partie là. C'est aux acteurs bénévoles du conseil de développement de solliciter les acteurs du territoire)



Chargé de mission/animateur



Bénévole /élu

- Intervenir en appui aux bénévoles dans le travail de médiation et d'animation des différents acteurs et parties prenantes.** Sensibiliser préalablement les bénévoles à la médiation territoriale et aux techniques d'animation. Se positionner comme observateur des temps d'animation
- Sensibiliser les acteurs du conseil de développement à la démarche prospective** et les repositionner sur les enjeux d'intérêt général, afin d'éviter qu'ils n'investissent leurs intérêts personnels ou catégoriels
- Identifier les potentiels points de conflits** et intervenir en appui auprès du Bureau du Conseil de développement pour assurer leur règlement. Travailler préalablement avec le conseil de développement sur l'identification des acteurs qui vont agir comme « médiateur » dans le cadre de la démarche.
- Veiller à la mobilisation constante des parties prenantes** et identifier les potentielles problématiques de démobilisation, de postures malveillantes, etc.

- Identifier au sein du conseil de développement l'équipe bénévole en charge de la démarche soit**
  - 1) Les acteurs intégrés dans le groupe exploratoire
  - 2) Les acteurs en charge de l'animation (idéalement un binôme)
  - 3) Les acteurs en charge d'intervenir en médiation de conflit (idéalement une personne, qui n'intervient pas sur le reste de la mission)
- Animer la démarche et les temps de concertation**
- Veiller à la mobilisation constante des parties prenantes** et identifier les potentielles problématiques de démobilisation, de postures malveillantes, etc.
- Veiller à la bonne intégration des différentes parties prenantes**, également sur les temps informels (fin de réunion). Animer par la convivialité.



## Chargé de mission/animateur

## Bénévole /élu

- Faciliter les temps de créativité** et former les acteurs bénévoles en charge de ces temps d'animation
- Etre force de proposition auprès des bénévoles** sur des solutions innovantes, ou processus d'innovation sociale territoriale
- Engager les acteurs en matière d'impact sociétal**, et ne pas laisser les débats s'enfermer sur des problématiques annexes ou marginales
- Veiller à maintenir une logique d'action**, et ne pas laisser les débats s'enfermer sur le rapport à la collectivité territoriale
- Assurer un lien technique avec les services de la collectivité**, en les alimentant sur le déroulement de la démarche et les évolutions opérées

- Travailler avec les acteurs locaux** pour qu'ils s'investissent dans la démarche, en termes d'action. Valoriser auprès des élus les initiatives ou volontés d'initiatives des acteurs de la société civile
- Engager les acteurs en matière d'impact sociétal**, et ne pas laisser les débats s'enfermer sur des problématiques annexes ou marginales
- Veiller à maintenir une logique d'action**, et ne pas laisser les débats s'enfermer sur le rapport à la collectivité territoriale
- Assurer un lien politique avec les élus de la collectivité**, en les alimentant sur le déroulement de la démarche et les évolutions opérées

# Bibliographie indicative





Loinger, G., Spohr, C., (2005), Prospective et planification territoriales. Etat des lieux et propositions, Travaux de recherche et prospective, N°24. (Disponible en ligne : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/trp/trp-n-24.pdf> )

Brunet R., Deler J-P., (1993), Prospective, in Brunet Roger, Ferras Robert, Théry Hervé (dir.), Les mots de la géographie. Dictionnaire critique. Reclus, La Documentation française. 1993 (1e éd. 1992), p. 406

Cordobès S., (2013), Prospective territoriale, in Lévy Jacques, Lussault Michel (dir.), Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés. Belin, 2013 (1e éd. 2003), p. 819-821.

Découflé A-C., (2009), Prospective, in Merlin Pierre et Choay Françoise (dir.), Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement. Presses universitaires de France, Quadrige, 2009 (1e éd. 1988), p. 736-737

Dumont, G-F. (dir.), (2008), Populations et territoires de France en 2030, le scénario d'un futur choisi, Paris, L'Harmattan.

Vidal C., (2015), La prospective territoriale dans tous ses états. Rationalités, savoirs et pratiques de la prospective (1957-2014). Thèse de doctorat dirigée par Michel Lussault et Jean-Jacques Wunenburger, université de Lyon.

Philippe Duez, (2009), Management territorial des risques et prospective territoriale, Marché et organisations, 2009/2 (N° 9), pp. 141-169

Pacini, V., (2014), Prospective et développement des territoires : le passage à l'acte, in Philippe Durance (sous la direction de), La prospective stratégique en action, Odile Jacob, Paris.

TEDDIF (Territoires, environnement et développement durable en Île-de-France), (2013) La prospective appliquée aux projets territoriaux de développement durable, Les cahiers du développement durable en Île-de-France, Cahier n°10, février 2013. (accessible en ligne <http://www.teddif.org/IMG/pdf/cahierDdTeddif14Fev2013.pdf> )

DATAR, (2002), La prospective territoriale, La documentation française, 2002, 112 pages.

## Ellyx

Recherche, conseil et ingénierie en innovation sociale

Société sous statut SCOP ARL

Siret : 793 736 216 00045

Code APE : 7022Z

[www.ellyx.fr](http://www.ellyx.fr)

[contact@ellyx.fr](mailto:contact@ellyx.fr)

*Siège social:*

*123 avenue René Cassagne*

*33150 Cenon*

*Antenne Poitiers:*

*34, boulevard Solferino*

*86000 Poitiers*



Générateur d'innovation sociale

**lescop**  
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES  
ET PARTICIPATIVES

**lauréat**  
Réseau Entreprendre®  
Aquitaine