

Méthodes de prospective « flash »

L'atelier « *Toile de fond et territorialisation* »

Cette fiche outil a été complétée suite à l'atelier organisé le 16 décembre 2021. Ont participé à cet atelier des représentants des structures suivantes : Communauté d'agglomération du niortais, Conseil départemental de l'Isère, DREAL Grand Est, la FONDA, Grenoble Alpes Métropole, Conseil départemental des Vosges, Conseil départemental de l'Hérault, Office Français de la Biodiversité, OREF Grand Est, Grand Paris Sud Est Avenir.

Le support travaillé en atelier est accessible au lien suivant : <https://app.klaxoon.com/join/NQUJK9Q>

Principes de l'atelier

Le principe de l'atelier est de proposer une méthode pour analyser, à l'échelle d'un territoire, les implications possibles d'un ensemble d'évolutions prospectives à un horizon de 20 ans.

Ces évolutions peuvent être décrites de manière synthétique dans un document « toile de fond prospective ».

L'atelier s'organise en trois temps :

- Dans un premier temps, il s'agit d'étudier les possibles implications sectorielles de la toile de fond sur le territoire.
- Dans un second temps, on examine les implications systémiques de cette toile de fond.
- Une troisième étape consiste à faire le lien avec une dimension plus stratégique.

NB : il est conseillé de bien veiller, à travers cet exercice, à ne pas donner le sentiment que le territoire n'est que le réceptacle d'évolutions ou de choix déterminés à d'autres échelles. Il s'agit plutôt de tenter de comprendre dans quelle mesure les évolutions endogènes du territoire peuvent entrer en résonance avec des évolutions exogènes.

Le processus

En amont de l'atelier

A/ Composer le groupe de travail et sélectionner le thème de l'atelier

Le nombre de participants peut être assez variable (de 5 ou 6 à plusieurs dizaines), sachant que la méthode prévoit des travaux en sous-groupes. Il est conseillé de composer un groupe qui rassemble des actifs de profils diversifiés, afin de permettre des échanges plus riches.

Il convient ensuite de définir le thème de l'atelier : soit une analyse globale de l'évolution du territoire (ce qui correspond à l'objet de cette fiche), soit une analyse plus ciblée sur un sujet ou une problématique (cette deuxième approche pourra être envisagée dans un second temps, après un premier atelier global).

B/ Formaliser la toile de fond

Dans un premier temps, il s'agit de s'accorder sur le périmètre et le contenu de la « toile de fond prospective ».

L'objectif est en effet de disposer d'une synthèse, si possible facilement accessible et appropriable, d'un ensemble d'évolutions qui pourraient caractériser la toile de fond sociétale, nationale et internationale à un horizon donné. Cette toile de fond sera la même quel que soit le territoire, avec cependant des effets et des conséquences différentes d'un territoire à l'autre.

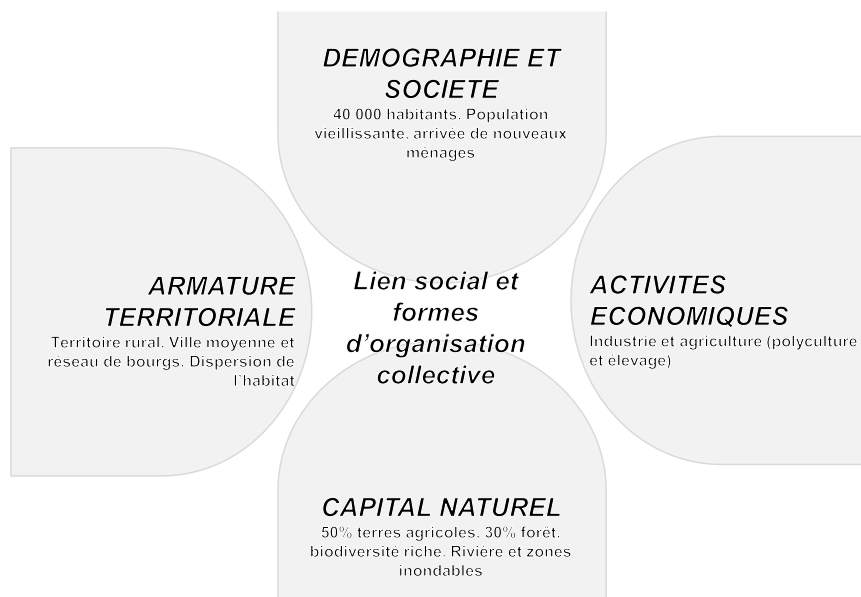
A noter qu'il existe plusieurs travaux récents de prospective permettant de proposer une lecture synthétique de ces évolutions¹.

Il s'agira de transmettre au groupe de travail (si possible en amont de l'atelier) le descriptif de la toile de fond (sous la forme d'une synthèse, ou de fiches descriptives), afin qu'il puisse en prendre connaissance en amont de l'atelier.

C/ Réaliser une représentation simplifiée du territoire étudié

Les travaux de l'atelier prendront appui sur quelques éléments descriptifs du territoire (caractéristiques géographiques, démographie, tissu économique, armature urbaine...). Afin de favoriser une réflexion systémique des participants, il est conseillé de leur mettre à disposition une représentation schématique des différentes dimensions du territoire. Cette représentation vise à fournir un cadre de réflexion commun, et à aider à organiser les échanges tout en évitant d'oublier des dimensions importantes.

Exemple de grille de lecture simplifiée d'un territoire



A noter que cette schématisation sera surtout utile pour lancer les réflexions. On pourra, par la suite, organiser différemment les catégories d'idées en fonction des propositions formulées par les participants.

¹ Quelques exemples : le jeu prospectif Avenir 20XX incluant une description de toile de fond prospective <https://avenir-20xx.org/> ; les travaux de veille prospective réalisés lors de la crise sanitaire par Nantes Métropole <https://dialoguecitoyen.metropole.nantes.fr/project/convention/step/experts> ou par l'AUAT <https://www.aua-toulouse.org/page/lautre-demain/> ; publication du National Intelligence Council Global Trends 2040 (en anglais) https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf

Lors de l'atelier

1/ Analyser les implications sectorielles de la toile de fond prospective

Une première partie de l'atelier consiste à étudier les implications sectorielles de la toile de fond prospective sur le territoire. Il ne s'agit pas seulement de s'interroger sur les impacts « descendants » sur le territoire, mais de tenter de comprendre dans quelle mesure les logiques de fonctionnement du territoire pourraient évoluer demain (sous l'effet d'évolutions endogènes et exogènes).

Cette première partie de l'atelier s'organise par sous-groupes : chaque sous-groupe prend en charge l'un des « piliers » du territoire (« Démographie et société », « Activité économique »...), et réfléchit ainsi aux implications thématiques de la toile de fond pour le territoire. Afin de faciliter la réflexion des participants, il est suggéré de présenter quelques exemples d'implications. Cela permet à la fois que tout le monde réfléchisse bien sur des concepts similaires (il s'agit bien de réfléchir aux conséquences possibles pour le territoire, et non de formuler des enjeux ou des recommandations), mais aussi avec un degré de précision comparable.

Si l'atelier est organisé en présentiel, chaque groupe est invité à décrire les implications pour le territoire :

- En sélectionnant les évolutions de la toile de fond qu'il juge les plus significatives pour l'avenir du territoire.
- En décrivant concrètement les implications possibles pour le territoire : effets sur les écosystèmes, sur les modes de vie, sur la manière de se déplacer...

Si l'atelier est organisé en distanciel, l'utilisation d'un outil collaboratif de type Klaxoon permettra de visualiser les propositions des différents sous-groupes.

Pendant ce premier temps d'exercice, l'animateur s'attache à effectuer des regroupements entre les idées proposées. Ce travail de classement (qui peut s'organiser selon une structure différente de la grille de lecture initiale, voir exemple page suivante) permet de faciliter la lecture de l'ensemble des propositions, qui peuvent à défaut être assez foisonnantes et désordonnées. Ce travail de classement pouvant être délicat à effectuer en direct par un seul animateur, il peut être utile qu'il soit secondé par un deuxième animateur. Il peut également être envisagé de scinder l'atelier en deux temps, afin de se donner suffisamment de latitude pour classer la production du groupe et faire émerger différentes grandes catégories d'évolutions.

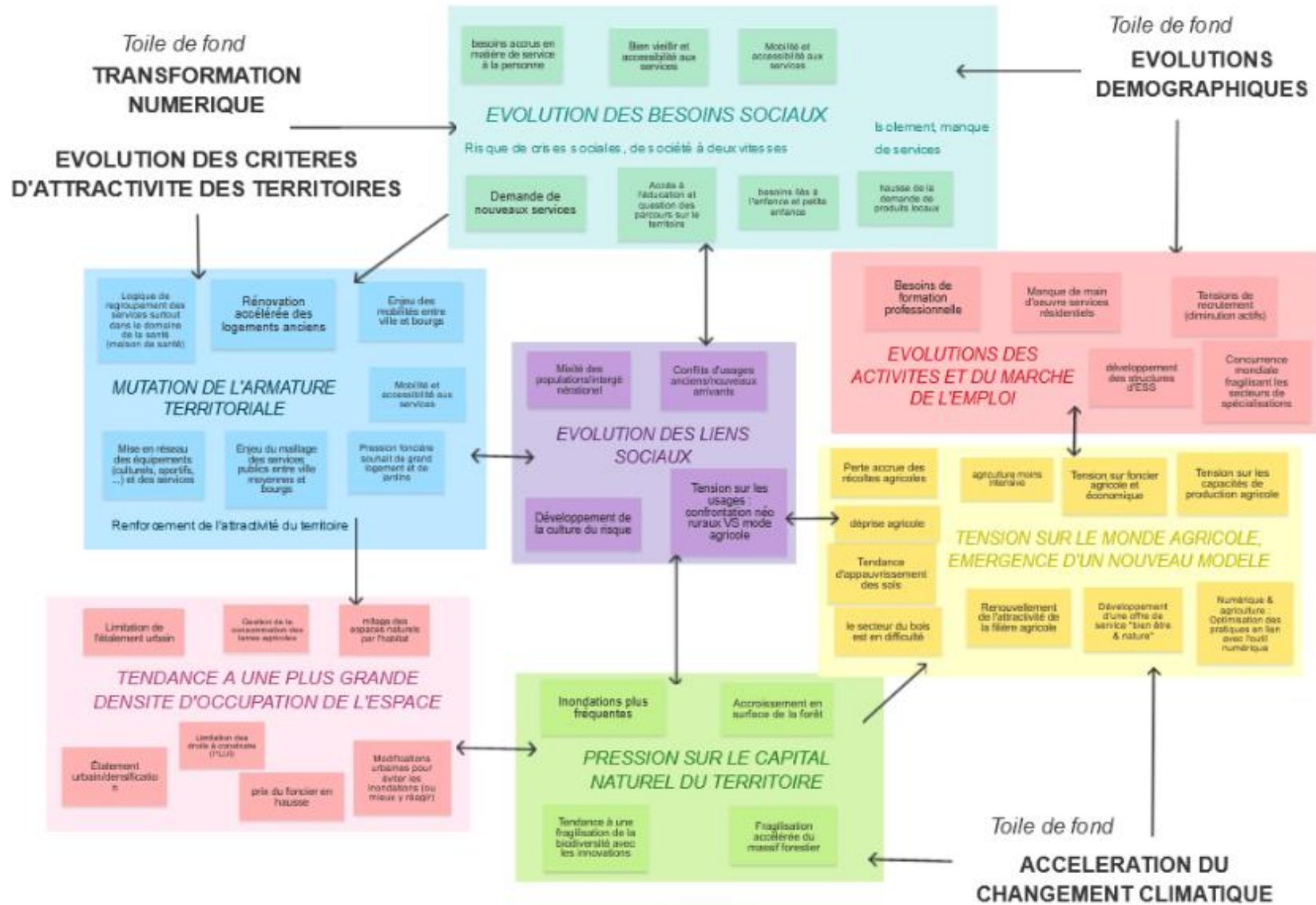
2/ Analyser les implications systémiques de la toile de fond prospective

Une deuxième partie de l'atelier, organisée en format plénière, consiste à examiner les implications croisées pour le territoire.

Chaque sous-groupe présente les principales implications identifiées sur son « pilier ». L'ensemble du groupe s'interroge alors sur les conséquences globales de ces changements pour l'ensemble du territoire. Cela peut se faire de deux manières complémentaires :

- En qualifiant les relations entre différentes catégories d'évolutions.
- En mettant en évidence des effets plus globaux sur le territoire (cohésion, identité, durabilité, résilience, attractivité...).

Page suivante : synthèse des analyses effectuées lors de l'atelier du 16 décembre 2021.



Le schéma est accessible au lien suivant : <https://app.klaxoon.com/join/PEXUWF7>

3/ Préparer une esquisse de réflexion stratégique

Un troisième temps d'atelier permet d'articuler la réflexion prospective avec une dimension plus stratégique.

Elle s'organise à partir d'une matrice « impact / degré de préparation » sur laquelle les participants sont invités, par un vote collectif, à positionner les principaux impacts sectoriels et systémiques retenus, selon leur degré d'impact sur le territoire et le degré de préparation des acteurs. Ce travail permet de répondre à trois questions :

- Quelles sont les évolutions de la toile de fond les plus impactantes pour le territoire ?
- Quelles sont les évolutions auxquelles le territoire est le moins préparé ?
- En conséquence, quels sont les défis sur lesquels les acteurs du territoire devraient prioritairement se mobiliser ?

Afin de faciliter la réflexion, il est conseillé de se concentrer sur les acteurs d'une collectivité ou d'une structure en particulier (à défaut, il sera plus difficile de caractériser le degré de préparation de structures différentes).

A souligner que cet atelier pourra être suivi d'un deuxième, davantage centré sur un enjeu ou une transformation.

LECTURE CRITIQUE DE LA METHODE

Intérêt / apports possibles	Cet atelier permet, en amont d'une réflexion stratégique, d'aborder la dynamique globale d'un territoire et ses évolutions (résilience, durabilité...) Il permet aussi de produire un grand nombre d'idées dans un temps réduit.
Limites	L'exercice paraît relativement complexe à maîtriser Risque de foisonnement de propositions, difficultés à hiérarchiser et organiser Difficulté pour les participants à se cantonner à des impacts sectoriels lors du 1 ^{er} temps de l'atelier
Conditions d'utilisation / questions	Attention aux consignes de départ, afin de permettre que tous les participants réfléchissent sur des propositions comparables Un exercice sur un territoire réel (et non fictif) est probablement plus concret Important de classer / organiser les idées au fur et à mesure pour garder la lisibilité de l'exercice
Comment aller plus loin ?	Intéressant de coupler ce premier exercice avec un deuxième davantage ciblé sur une thématique particulière