



HAL
open science

Référentiels de la prospective et modes de faire des territoires : Haute-Savoie – Canton de Genève

Sophie Louargant

► **To cite this version:**

Sophie Louargant. Référentiels de la prospective et modes de faire des territoires : Haute-Savoie – Canton de Genève. [Rapport de recherche] umr pacte. 2005. halshs-00488656

HAL Id: halshs-00488656

<https://shs.hal.science/halshs-00488656>

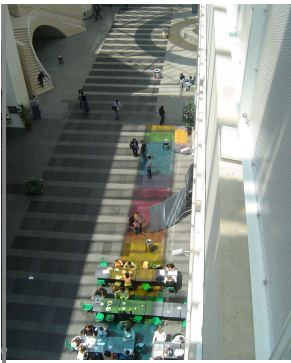
Submitted on 1 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

SOPHIE LOUARGANT



Référentiels de la prospective et modes de faire des territoires : Haute-Savoie – Canton de Genève

Rapport d'activités de Post-Doctorat

Bourse Internationale de Recherche

Jun 2005

Département de géographie Unimail - Genève

Programme « Aide à la décision ». La prospective territoriale locale : compétences rhônealpines et possibilités de mutualisation au service du développement (2003-2006) - Grenoble- UMR PACTE



UNIVERSITÉ DE GENÈVE | FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Pacte
territoires

RhôneAlpes Région

SOPHIE LOUARGANT

**Référentiels de la prospective
et modes de faire des territoires :
Haute-Savoie - Canton de Genève**

**Rapport d'activités
de Post-Doctorat**

Bourse Internationale de Recherche
Juin 2005

Département de géographie Unimail - Genève

Programme « Aide à la décision ». La prospective territoriale locale : compétences rhônealpines et possibilités de mutualisation au service du développement (2003-2006) - Grenoble- UMR PACTE_



UNIVERSITÉ DE GENÈVE

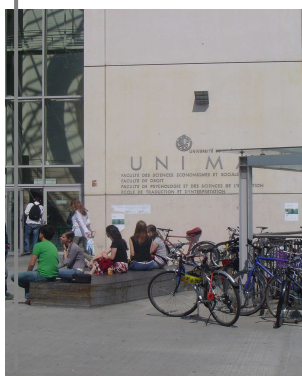
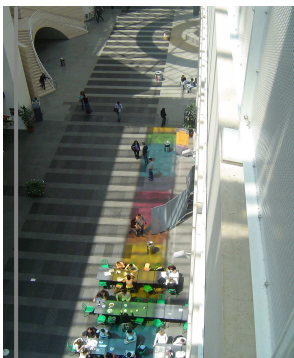


Rhône-Alpes Région

SOMMAIRE

Partie 1	3
Synthèse de la recherche	3
post-doctorale.	3
1.1. Préambule	4
1.2. Objectifs et démarche	5
1.3. Transfert vers les acteurs du territoire et valorisation	11
1.4. Apport du post-doctorat au département de géographie de Genève et avenir professionnel	12
1.5. Apport du post-doctorat pour la région Rhône-Alpes	13
Partie 2	14
Méthodes et pratiques	14
de la prospective.	14
territoriale locale.	14
2.1. De la prospective à la prospective territoriale	15
2.2. Analyse de référentiels et démarche de prospective	16
2.2.1. Quelques référentiels en matière de prospective.	17
2.2.2. Les mots associés à la prospective.	20
2.2.3. Proposition de définition synthétique de la « prospective territoriale »	23
2.3. Cultures prospectives, méthodes et « boîte à outils »	25
2.3.1. Statuts méthodologiques de la prospective.	25
2.3.2. Types de prospective territoriale.	26
2.3.3. Méthodologies de la prospective appliquées sur les territoires.	26
2.3.4. Elaboration du diagnostic prospectif territorial.	32
2.3.4. L'information et la gestion au cœur de l'exercice prospectif	39
Synthèse Partie 1	40
Partie 3	41
Modes de faire et pratiques	41
de la prospective.	41
territoriale locale en Rhône-Alpes.	41
3.1. Identification des réseaux d'experts au plan national.	42
3.2. Discours et modes de faire des experts-chercheurs en matière de prospective territoriale.	44
3.2.1. Liste des experts-chercheurs rencontrés.	44
3.2.2. Le discours des experts-chercheurs en matière de prospective territoriale en Rhône-Alpes.	45
3.2.2.1. Un référentiel utopiste omnipotent	45
3.2.2.2. Un identifiant commun : le rapport à l'action.	47

3.2.2.3. Une typologie des modes de faire : un discours médian.....	48
3.2.2.4. Un enjeu transversal : l'accès au stock d'information et à sa valorisation.....	48
3.2.3. Grille interprétative des discours des experts-chercheurs en Rhône-Alpes.....	51
3.3. La prospective territoriale selon les acteurs du territoire : discours, modes de faire et pratiques.....	52
3.3.1. De la collecte de l'information à l'analyse : éléments de méthodologie.....	52
3.3.2. La prospective au service du projet de territoire : le discours de collectivités territoriales en Haute-Savoie.....	53
Synthèse : l'exercice prospectif vu de la France.....	71
3.3.3. La prospective versus participation : une réalité métropolitaine et urbaine genevoise	71
Synthèse – La prospective vue de Genève.....	79
3.3.4. La prospective en acte : l'enjeu retrouvé de l'espace transfrontalier.....	80
Partie 4. Synthèse.....	85
Savoir et	85
savoir-faire	85
de la prospective territoriale locale	85
4.1. Référentiels et savoir-faire sur les territoires.....	86
4.2. Une proposition de grille pour lire les modes de faire de la prospective.....	89
Conclusion	90
Bibliographie.....	93
Bibliographie.....	94
ANNEXES.....	98



Partie 1 .

Synthèse de la recherche post-doctorale

1.1. Préambule

La Bourse Internationale de Recherche inscrite dans l'année 2 du projet général intitulé : « La prospective rhônalpine et possibilités de mutualisation au service du développement » a permis d'analyser les formes de prospectives territoriales présentes en **Région Rhône-Alpes**, Département de la Haute-Savoie (Conseil Général de la Haute-Savoie, Communauté d'agglomération d'Annecy) et dans l'Etat de Genève. La recherche s'est effectuée au département de géographie de l'Université de Genève, en collaboration avec **Bernard Debarbieux** qui est le directeur scientifique de cette recherche post-doctorale. Elle a également bénéficié de l'appui de **Marie-Christine Fourny**, responsable du programme, UMR PACTE, Grenoble.

Ce premier bilan de recherche représente l'état d'avancement du travail d'observation, de compréhension et de valorisation des pratiques de l'exercice prospectif sur les territoires locaux. Il sera complété dans le cadre du rapport final du programme de recherche dans un rendu définitif en 2006 (comme convenu lors de la rencontre avec Aurélien Colson du jeudi 17 avril au Conseil Régional Rhône-Alpes à Charbonnières).

Le présent document présente de manière synthétique les étapes de la recherche, la récolte de l'information, les transferts possibles et souhaitables en terme de « modes de faire ». Cette synthèse propose une première analyse des référents et des pratiques de la prospective territoriale, révélant ainsi ses enjeux à l'échelle locale, son actualité mais aussi sa complexité tant du point de vue des élus, des techniciens, des consultants et des experts. Elle présente également un bilan de l'intérêt du post-doctorat à Genève et de **l'insertion professionnelle** qui s'en suit.

Cette synthèse propose quatre points et traite respectivement des réflexions suivantes.

- Référentiels et dispositifs de la prospective territoriale.
- Transfert vers les acteurs du territoire et valorisation.
- Apport du post-doctorat au département de géographie et avenir professionnel.
- Apport du post-doctorat pour la Région Rhône-Alpes.

1.2. Objectifs et démarche

L'un des objectifs généraux poursuivis dans ce travail de post-doctorat est de connaître dans un contexte d'anticipation de l'action, la multiplicité des profils des individus concernés explicitement ou implicitement dans leurs activités, leurs fonctions ou leurs rôles par « la prospective territoriale ». Il s'agit ainsi de rendre compte de la diversité de leurs « savoirs et savoir-faire », de leurs compétences, des cultures de métiers qu'ils recouvrent.

A partir de ces éléments, il s'agit in fine de réaliser un référentiel théorique et opérationnel des « métiers de la prospective territoriale » tant à destination de la communauté scientifique qu'à celle des animateurs du développement territorial.

Pour ce faire, une démarche méthodologique reposant sur la collecte et le traitement de l'information a été mis en œuvre ; celle-ci se décline en quatre temps complémentaires.

- Le premier correspond à la **réalisation d'une revue et à l'analyse de littérature relative à « la prospective territoriale »**. Celle-ci comprend des ouvrages théoriques (*cf. bibliographie*) associés à « la prospective » de façon générale ainsi que des références bibliographiques plus spécifiquement consacrées à « la prospective appliquée aux territoires ». L'analyse de la littérature relative « aux méthodes de la prospective » a notamment montré la prédominance d'experts référents : Michel Godet, par exemple, etc. Ces référents produisent ainsi de « véritables boîtes à outils » de la prospective, *versus intelligence économique*, qui paraissent peu palpables et applicables sur les territoires. En complément de l'analyse bibliographique, il a été possible d'étudier le discours de ces experts présents lors de la formation à Futuribles (Paris -16-17 mars 2005-) sur les méthodes et pratiques de la prospective territoriale (travail d'appréhension des dispositifs cognitifs de septembre à juin 2005).

- Le second temps se concentre **sur les critères de construction de l'expertise (en matière de prospective territoriale)**. Il s'agit ainsi de comprendre quels sont les paradigmes qui traversent les savoirs produits sur la prospective territoriale ?

Ces éléments ont été appréhendés *via* l'analyse de discours d'universitaires (urbanistes, juristes, géographes, économistes) intervenus lors de séminaires dans le cadre du programme de recherche, à propos « des exercices de projection des futurs possibles ».

A cet effet, des entretiens qualitatifs semi-directifs ont été effectués auprès de huit universitaires aux mois de novembre et décembre 2004 (*cf. Liste des personnes interrogées*).

Les discours récoltés donnent une large place au positionnement de chacun dans une conception soit humaniste, utopiste ou pragmatique¹. Cette typologie se retrouve également dans les réseaux de consultants, les réseaux des acteurs de la planification territoriale. Les résultats énoncés ici, sont complétés par le travail de recherche doctorale de Damien Denizot (Allocataire de recherche sur le programme) via la réalisation d'une **grille interprétative des réseaux d'experts**. Nos réflexions communes ont abouti à la rédaction d'un article (*cf. Annexe 1*) « **Les réseaux de la prospective à l'aune du développement territorial** » qui a fait l'objet d'une communication orale lors des -5^{ème} rencontres de Macon : Réseaux en question : utopies, pratiques et prospective- 30- juin 01 juillet 2005.

- Le troisième temps consiste en la **réalisation d'entretiens semi-directifs** (10 personnes interviewées entre les mois de février et mars 2005) **auprès d'acteurs du territoire en charge des questions de prospective territoriale.**

Les entretiens semi-directifs (retranscrits et analysés par catégories de discours – avril-mai 2005) ont mis en évidence les valeurs rattachées à la prospective territoriale, à ses méthodes ainsi qu'à la représentation des outils mis à leurs dispositions pour conduire l'exercice.

¹ Voir Annexe n°1 : valorisation scientifique

La majorité des acteurs se positionnent dans une conception pragmatique « **la prospective au service du projet de territoire** ». Les « modes de faire » autour de la **médiation, de la pédagogie et de la communication territoriale** sont souvent invoqués pour expliciter leur démarche. Au plan des « savoirs », certains acteurs disent connaître les méthodes de l'exercice prospectif par l'intermédiaire de formations (dispensées par des organismes tels que l'ARADEL ou Futuribles). Pour autant peu d'entre eux les appliquent concrètement du fait notamment de la lourdeur des dispositifs à construire. En outre, ils évoquent également leurs difficultés à communiquer sur la démarche, à expliquer aux élus l'intérêt de l'exercice prospectif.

L'appropriation différenciée de l'exercice prospectif entre les techniciens et les élus au sein de même collectivités territoriales est associée selon les techniciens à des cultures distinctes. Les techniciens soulignent l'intérêt d'avoir une formation et une **pensée globale, transversale** en matière d'aménagement, de développement et de prospective territoriale. Ils regrettent que cette vision transversale ne soit pas tout le temps présente chez les élus dans leur conception de l'action publique. Ils pensent également que cette conception transversale de l'action n'est pas toujours présente au sein des « **véritables lieux d'arbitrages** » (exemple, cabinet politique) et regrettent de ne pas avoir accès à ces derniers pour expliciter l'intérêt des démarches prospectives. Cependant, ils se réfugient dans leurs prérogatives de techniciens ; ils ont du mal à se positionner dans le pilotage sans empiéter sur l'action de l'élu.

L'analyse des entretiens montre que dans la pratique, les collectivités externalisent le plus souvent cet exercice en le confiant à des consultants, pour la majorité issue du CNAM. Par exemple, on retrouve en arrière-plan de l'exercice « Livre blanc du Bassin Annecien », les méthodes conduites par Vincent Pacini (Pro activité Conseil) inspirées de celles de Michel Godet (relevant plutôt de prospective économique et industrielle). L'externalisation, le choix de consultants utilisant parfois des référentiels qui ne sont pas systématiquement issus de réflexions spécifiques à la prospective territoriale rend parfois l'exercice prospectif peu convaincant (en décalage avec les enjeux du territoire et au contexte local, restreint à une sphère d'initiés, borné dans ses résultats et ses portés, limité à une opération de communication...).

Ce *hiatus* dans la mise en œuvre et la réalisation de l'exercice prospectif semble se retrouver dans plusieurs cas d'études.

L'étude comparative des pratiques de la prospective de part et d'autre de la frontière franco-genevoise a permis par la réalisation d'entretiens auprès de techniciens tant en Haute-Savoie (6 techniciens interviewés) que sur le Canton de Genève (4 techniciens interviewés) de montrer un enchevêtrement de référentiels. Ces entretiens s'inscrivent dans deux modes de fonctionnement territoriaux. Si du côté français le contexte de gouvernance et de décentralisation tend à multiplier les acteurs, les procédures ; du côté helvétique la volonté planificatrice centralisée l'emport. Ainsi, les projets conduits en matière de planification territoriale sont le plus souvent le fruit de deux à trois acteurs clés sur le territoire ; cela explique ici le nombre relativement plus restreint d'entretiens réalisés en Suisse (compensé par une durée moyenne d'entretien plus longue – 2 à 3 heures). Le point de vue des élus a été obtenu dans le cadre des séminaires réalisés dans le cadre des journées du programme de recherche (Haute-Savoie, 03 décembre 2005, Genève, 03 mars 2004).

Une spécificité genevoise dans l'exercice prospectif tient dans le fait que ce dernier est résolument associé à une dimension stratégique et internationale : il correspond à une stratégie d'accueil d'organisations internationales sur un marché concurrentiel à l'échelle européenne et internationale. L'exercice de prospective territoriale au plan local est moins présent qu'en Haute-Savoie dans la mesure où le processus démocratique de consultation quant au devenir territorial ainsi que les dispositifs de concertation sont déjà très présents tant au plan organisationnel que dans les pratiques de l'action territorialisée ou de la planification. En Haute-Savoie, la vision stratégique associée au contexte transfrontalier, aux mutations territoriales à l'échelle européenne n'est pas absente ; toutefois, l'exercice prospectif demeure initialement et historiquement un exercice sur le local.

Les entretiens réalisés avec les élus et les techniciens sont ainsi riches d'enseignements tant sur les référentiels, les pratiques, les contextes de réalisation de l'exercice de prospective territoriale.

- Dans un quatrième temps, **l'analyse des documents programmatiques et des méthodes de la prospective territoriale s'effectue par la**

construction de grilles de lecture, de tableaux synoptiques et de fiches analytiques.

Cette analyse permet la mise en évidence des stratégies, des choix des acteurs et de la manière dont est envisagée la conduite de l'exercice.

Ce dernier répond le souvent à quatre étapes : **l'acquisition de connaissance, la conduite du pilotage, la mobilisation des acteurs et la mutualisation sur le territoire**. L'exercice prospectif en terme méthodologique par l'analyse de documents programmatiques révèle aussi la façon l'information territoriale est considérée et constitue pour les acteurs du développement territorial un enjeu en terme **d'architecture de connaissance**, de veille stratégique, de visualisation des tendances sur les territoires et de projection.

La **multiplication des observatoires** depuis plus de dix ans montre combien les outils de connaissance, d'analyse puis de prospective territoriale prennent une place de plus en plus importante dans les dispositifs de planification. Actuellement, la nécessité d'actualiser les informations sur les territoire tend à favoriser l'émergence de **réseaux d'observations** (réseaux d'observatoires du foncier, réseaux des données transfrontalières) et le développement de lieux identifiés de « captage », d'analyse de l'information.

Ces pôles d'information trouvent dans l'exemple des systèmes d'informations territoriaux transfrontaliers (SITG , SITGL) leur expression. Ils font l'objet de discussions en terme d'harmonisation de l'information, de structuration des bases de données et d'organisations (pouvoirs, légitimités,...).

Par exemple dans le cadre de l'agglomération genevoise ; la mise en place de tels dispositifs révèlent aussi des blocages et des arbitrages forts au niveau de l'Etat, de la Région, du Département et de la confédération helvétique.

La journée du 03 février 2005 à Genève, Les accords bilatéraux : Tremplin économique pour toute la région ?, organisée par le Comité Régional Franco-Genevois (CRFG), la République et le canton de Genève, le Département de l'Economie et des Affaires Extérieures a montré d'une part les potentialités et les positionnements stratégiques en matière de développement territorial.

Cette journée a également mis en évidence le positionnement fort de la Région Rhône-Alpes en matière d'implantation, de dispositifs communs de partage de l'information.

Les actuels projets en matière de construction de dispositifs d'information et de prospective territoriale visent sur le territoire transnational étudié (le périmètre du « rectangle d'or ») tout à la fois à accompagner l'installation d'organisations internationales ou d' Organisations non Gouvernementales ; de lire les évolutions socio-spatiales, anticiper et accompagner les évolutions territoriales.

Ces quatre temps ont servi à capitaliser les données (analysées dans le rapport) et à élaborer **un référentiel** transversal de communication, de valorisation **des outils et des savoir-faire de la prospective territoriale**.

Ce dernier est en cours de construction et servira de **référentiel -support** pour l'ensemble du programme. Il sera abouti durant l'année 3 du programme, 2005-2006.

1.3. Transfert vers les acteurs du territoire et valorisation

Deux types de valorisations des travaux conduits dans le cadre de ce post-doctorat peuvent être soulignés.

- **En terme de valorisation de l'information**, des contacts avec deux partenaires privilégiés (l'ARARDEL et le CNFPT) ont été établis afin de permettre le transfert de compétences et de connaissances (*cf. Annexe 2*) :
 - L'ARARDEL a validé le 14 juin 2005 un accord pour diffuser en partenariat avec les membres impliqués de l'UMR PACTE sur le programme le contenu des « compétences » identifiées.
 - Un rendez-vous a eu lieu le 05 juillet 2005 avec Etienne Durand du CNFPT à Saint-Martin d'Hères en vue d'un travail de formation et valorisation.
- **Au niveau scientifique**, quatre actions de valorisations sont directement associées à ce travail de post-doctorat.
 - La réflexion sur les référentiels et des réseaux de la prospective territoriale fait l'objet d'une communication orale lors des 5^{èmes} rencontres de Mâcon : consacrées aux utopies, pratiques et prospective. Cette communication fait l'objet d'une publication scientifique réalisée en collaboration avec Damien Denizot. Cet article est intitulé « les réseaux de la prospective à l'aune du développement territorial ».
 - Il est envisagé de valoriser cette réflexion via la rédaction en 2006 d'un article réalisé en collaboration avec Marie-Christine Fourny à visée opérationnelle au sein d'une revue telle que « Projet » ou « Diagonal ».
 - La participation à l'organisation du séminaire du programme prévu dans le Pilat le 08 juillet 2005 en collaboration avec Romain Lajarge et Damien Denizot.
 - Cette réflexion post-doctorale s'inscrira pleinement dans le rapport final du programme en cours et permettra également de contribuer au contenu du Colloque organisé à l'automne 2006 en vue de la clôture et de la valorisation finale du programme de recherche.

1.4. Apport du post-doctorat au département de géographie de Genève et avenir professionnel

L'accueil au département de géographie de l'UNIMAIL a été fructueux. Le service international a bien suivi mon installation. J'ai pu bénéficier d'un encadrement intellectuel auprès des membres du département et d'un apport matériel non négligeable (bureau et poste informatique).

Mon intégration s'est bien déroulée de part la participation à des séminaires du groupe de réflexion sur « la frontière » animé par Charles Hussy et Nicolas Levrat. Le contact auprès des assistants a été riche en rencontre et m'a permis de mieux saisir les comportements, les pratiques suisses.

L'implication de Bernard Debarbieux est importante dans l'animation du département. Elle montre bien sa volonté de garder une collaboration franco-genevoise, alpine et internationale au niveau scientifique :

- en soutenant des thèmes innovants en géographie et « impliqués » au niveau des politiques publiques (prospective, environnement, gouvernance et capacités sociales, durabilité par exemple)
- et en maintenant des réseaux socio-professionnels solides.

Ainsi dans le cadre d'une recherche post-doctorale sur les pratiques prospectives transfrontalières je ne pouvais souhaiter mieux. Cette continuité dans mon parcours de recherche m'a permis de me situer dans le cadre de mon activité de recherche et de mettre à profit mon année en vue de candidater sur les concours de l'enseignement supérieur au mois d'avril-mai 2005.

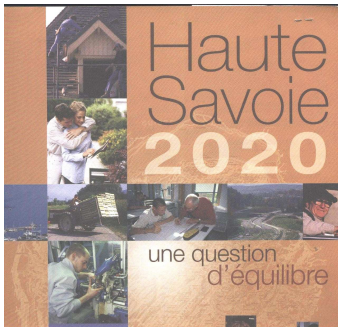
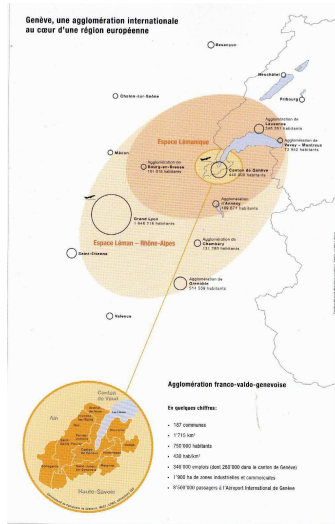
Dans le contexte actuel d'insertion des jeunes docteurs, la Bourse Internationale de Recherche m'a fait clairement bénéficier d'une année d'expérience professionnelle supplémentaire. Cela m'a conduit à obtenir un poste de maître de conférences pour la rentrée universitaire de septembre 2005 (recrutement : section 24 : aménagement de l'espace et urbanisme, IUT-Doyen Gosse, Grenoble 2). Je serai rattachée à l'UMR PACTE 5194 de Grenoble et resterai de fait impliqué sur le programme dans le cadre de la phase 3 et en vue de compléter ou finaliser les apports de la recherche post-doctorale.

In fine, l'obtention du poste de Maître de Conférence doit en partie à cette expérience essentielle de post-doctorat et réciproquement ce poste permettra une continuité des réflexions engagées, une poursuite de notre pleine inscription au sein du programme et des valorisations à venir.

1.5. Apport du post-doctorat pour la région Rhône-Alpes

Intérêts pour le Conseil Régional Rhône-Alpes

- Permettre au Conseil Régional Rhône-Alpes à partir des travaux conduits dans le cadre de ce projet, de **disposer des connaissances scientifiques en matière de savoir-faire et de configurations de prospectives territoriales locales** et ce, en lien avec les réflexions conduites dans le cadre d'exercices locaux, véritables lieux d'expérimentation des démarches.
 - **Disposer d'un « porté à connaissances » opérationnels** pour les développeurs dans le cadre de l'exercice prospectif territorial local.
 - **Participer au renforcement de partenariats**, de réseaux et apporter une contribution aux réflexions relatives au développement territorial dans le cadre des réflexions conduites par le Conseil Régional en matière de coopération scientifique transfrontalière.
-



Partie 2 .

Méthodes et pratiques la prospective territoriale locale

2.1. De la prospective à la prospective territoriale

La prospective au sens générique du terme est conçue comme un moyen d'anticiper des futurs possibles sur un environnement (entreprises, collectivités ...). Cette définition, somme toute générale et pratique, ne saurait pour autant suffire pour saisir la diversité des sens et pratiques associés à la prospective. En effet, les référentiels et les méthodes en matière de prospective varient selon les objets étudiés, selon les grilles d'analyses et d'interprétations utilisées, selon les modes de pensées privilégiées (pensée philosophique, sociétale, technologique, industrielle ou territoriale), selon les acteurs (qu'ils soient chercheurs, experts, praticiens,...).

L'exercice prospectif a notamment été pensé par des experts et ce dans le champ technologique. L'un des objectifs était alors d'améliorer la compétitivité, d'envisager par une veille stratégique un meilleur positionnement des structures (le plus souvent de grande taille et possédant des moyens financiers conséquents).

Dans ce contexte, les méthodologies utilisées ont impliqué une connaissance pluridisciplinaire, et l'usage de méthodes et d'outils divers : stratégie marketing, veille économique, techniques de management, analyses statistiques, analyse de discours, représentations cartographiques, techniques de communication, graphisme, etc..

Si l'on peut a priori envisager l'exercice de prospective territoriale comme une déclinaison de l'exercice prospectif (au sens générique), il est alors possible de considérer que les outils de prospective territoriale sont également issus de la prospective dite générale. En ce sens, les outils prospectifs appliqués au territoire seraient également divers et viendraient de la prospective générale, elle-même issue de la prospective des entreprises.

Cette « filiation » des outils de la prospective territoriale n'apparaît pour autant pas si évidente. En effet, Edith Heurgon et Josée Landrieu² indiquent que « si la prospective classique dispose de boîte à outils élaborée, il n'en va pas de même de la prospective du présent qui doit inventer ses méthodes combinant une démarche expérimentale, une participation citoyenne et, en même temps, se fonder en rigueur sur une théorie renouvelée de l'action collective ». Par ailleurs, l'observation des pratiques de terrain en matière de prospective territoriale permet de faire un constat liminaire : **il n'existe pas d'outils identifiables ou intelligibles spécifiques à la prospective territoriale.**

² HEURGON E. et LANDRIEU J., 1999, *Prospective pour une gouvernance démocratique*, éd. de l'Aube, Paris.

Ces éléments impliquent ainsi dans le cadre de cette recherche post-doctorale de rendre compte des notions, concepts et méthodes associées à l'exercice prospectif et d'en mesurer leur portée, leur mobilisation sur les territoires étudiés (le Conseil Général de la Haute-Savoie, l'agglomération d'Annecy et le Canton de Genève).

2.2. Analyse de référentiels et démarche de prospective

Quelles que soient les approches, les méthodes étudiées, l'exercice de prospective connaît des traits communs que l'on peut analyser sous l'angle de la conjonction de savoirs et d'imaginaires.

La démarche prospective se réfère souvent à une manière de pensée globale dans des pas de temps long : « c'est un moyen de penser le monde, de penser la société, de penser les relations de la société avec la nature. C'est une manière de penser qui offre la possibilité de nous éduquer nous même et d'éduquer les autres à travers le futur, à travers le fait que le futur est une partie de notre vie entière comme une sorte d'anticipation du futur lui-même »³. Cette définition généraliste montre bien que l'exercice prospectif consiste en une projection dans un avenir.

La relecture de références bibliographiques consacrées à la prospective (*cf. Bibliographie*) permet de dégager quelques référentiels de cette dernière.

³ BARBIERI-MASINI E., 2000, *Penser le futur, L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, éd. Dunod, p. 4

2.2.1. Quelques référentiels en matière de prospective

- La recherche du changement social a donné lieu à une série de travaux marqués par des approches de prospective exploratoire, normative dans lesquelles le vocabulaire et les usages sont marqués d'une empreinte forte : celle de la veille technologique et de l'intelligence économique. Il s'agit là de trouver les possibles, les probables, les plausibles, les désirables, la réactivité, la préactivité, la proactivité (cf. *Tableau n°1: Lexique des termes associés à la prospective*).
- Pour Michel Godet « l'anticipation n'a de sens que pour éclairer l'action », pour lui la prospective et la stratégie sont indissociables. Pour mener à bien sa réflexion prospective, il se base sur « un triangle grec » (cf. *Figure n°1, « Le triangle grec »*), au sein duquel l'anticipation, l'action et l'appropriation ou la mobilisation collective sont indissociables et déterminants pour réaliser un projet.

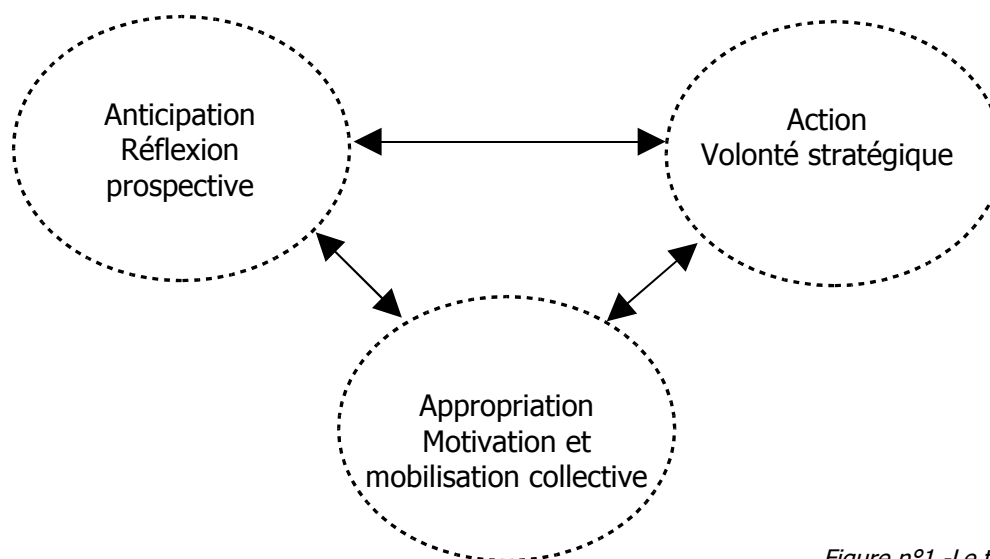


Figure n°1 -Le triangle grec -
d'après GODET M., 2004, *Manuel de prospective stratégique 1, Une indiscipline intellectuelle*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 15

- La prospective stratégique d'entreprise fait aujourd'hui partie des méthodes reconnues ; selon Lesourne et Stoffaes⁴, cette prospective n'a de sens qu'en référence à la stratégie. On retrouve là le positionnement de Michel Godet. Les repères issus de la stratégie géopolitique à bases technologiques sont toujours présents dans les observatoires militaires ou dans les agences européennes de prospective internationale comme « Eurodécision ».

Ainsi « la prospective stratégique constitue, au premier niveau d'analyse, un réducteur de risque (...) comme le *kriegspiel* des militaires, la méthode prospective fournit des instruments d'imagination et d'évaluation qui permettent de mesurer l'impact positif ou négatif sur l'institution, sur ses intérêts, sur les valeurs dont elle est porteuse du choix, de telle ou telle option stratégique, et ce dans l'occurrence de tel et tel scénario ». La logique des scénarios correspond à un mode de faire incontournable, devenant de véritables – projets de planification par scénarios -.

La formalisation de ces scénarios sous forme de graphiques, d'arborescences ou de synoptiques intègrent les facteurs de risque et d'exposition d'un environnement. Usuellement, trois scénarios émergent celui à croissance zéro, le plus exponentiel et le scénario moyen qui limite les bifurcations.

En complément des approches précédentes pour Eléonora Barbiéri-Masini⁵ la construction des scénarios : « peut être décrite comme un instrument qui aide les décideurs en : leur fournissant un contexte pour planifier et pour programmer ». Elle présente également une typologie de trois scénarios : le scénario « sans surprise », le scénario de référence, le scénario tendanciel. Cette typologie, comme nous le verrons est une référence sur les territoires.

- Cette dernière apporte un éclairage nouveau en accordant une posture méthodologique à la prospective. Elle distingue trois types d'approches : la vocation prospective (*futures studies*), la prévision (*forecast*), et la prospective (*prospective*).

⁴ LESOURNE (J.), STOFFAES (C.), 2001, *Prospective stratégique d'entreprise, De la réflexion à l'action*, 2^{ème} édition, DUNOD, p. 21

⁵ BARBIERI MASINI (E.), 2000, *Penser le futur, L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Dunod, 184 p.

Dans ces exemples de conception de l'exercice prospectif, il est possible de lire des modes et procédés identiques quant aux objectifs et aux méthodes. Ceux-ci reposent notamment sur cinq entrées identifiées.

- 1) Analyser les tendances lourdes du long terme en ce projetant dans le présent les avènements.
- 2) Identifier les risques et les incertitudes, les jeux d'acteurs ; les potentialités de ruptures de tendances (signaux forts- signaux faibles).
- 3) Construire des scénarios, des avènements possibles, constitués d'ensemble d'hypothèse (retranscrire des images compréhensibles et pédagogiques du futur).
- 4) Imaginer des options stratégiques, c'est-à-dire les choix qui sont ouverts pour tracer les orientations à prendre, une forme de conciliation entre le souhaitable et le possible.
- 5) Evaluer les conséquences des choix stratégiques dans l'occurrence où tel scénario se réalise, lister les avantages et les inconvénients, les chances de réussites, les probabilités d'échec, les forces et les faiblesses.

A l'issue de ce bref état des sens de la prospective, il apparaît possible de proposer deux grilles de lecture ;

- l'une consacrée « aux mots associés ou apparentés à la prospective »,
- l'autre consacrée « aux démarches de prospective »;

et une proposition de définition synthétique de la « prospective territoriale locale » et du rappel d'enjeux associés à la prospective territoriale locale.

2.2.2. Les mots associés à la prospective

Le tableau suivant a une double vocation : explicative et pédagogique. Il revêt un caractère descriptif qui vise à inventorier, expliciter le vocabulaire utilisé en matière de prospective.

Termes utilisés	Sens
Anticipation	Modèle d'un futur possible Base logique
Conjecture	Construction mentale du futur Ensemble de réflexions, de manière de penser le futur Base dialectique Vraisemblance / Vérité
Espaces futurs	Seul espace où les humains peuvent avoir un impact , le futur
Foreseight	Compréhension des forces en place qui modèlent le futur Futur = politiques, planification, Prises de décisions Base rationnelle Prévoyance / Interprétation de l'expérience humaine Agir dans le présent en fonction d'un événement futur
Futuribles	« Futurs possibles » Futurs alternatifs possibles qui s'opposent à la construction d'une seule vision
Futurologie	Recherche de logique du futur logique du passé le terme « futurologie » , sociétés capitalistes et socialistes
Pluralité du futur	Plusieurs futurs possibles – déterminer les futurs préférables, probables, plausibles, vraisemblables
Possible-Souhaitable	Possibles / désirables Ce que nous savons Ce que nous souhaitons Ce que nous craignons
Prédiction	Action de prédire, paroles par lesquelles on prédit
Prévision <i>Prognosis</i>	Déclaration concernant le futur, fondée sur des probabilités à un relativement haut niveau de confiance
Projection	Analyse des tendances du passé et du présent Tendances lourdes : utilisé en économie et en démographie
Prospective	Moyen de se concentrer sur le futur en l'imaginant de manière exagérée

Termes utilisés	Sens
Transdisciplinarité Multidimensionnalité	La démarche prospective implique plusieurs disciplines Comprendre le concept d'utopie « le danger émane de l'incapacité à l'autocritique et la force de la capacité à s'enrichir à travers le dialogue avec d'autres utopies » Ashis Nandy
Complexité	Approche des différentes variables et dimensions d'un problème – facteurs de risque, d'incertitudes – analyse d'un processus d'apprentissage global Perception de la société comme un tout supérieur à la somme des individus
Globalité	Situer la prospective dans une échelle de temps et d'espace donné. Rapport global / local
Normativité	Relations des études prospectives avec des vœux, des besoins ou des valeurs spécifiques. Importance de la créativité et de l'imagination pour indiquer ce qui est nouveau dans le futur.
Dynamique	Prendre en compte les changements et les évolutions des différentes méthodes (Delphi – 1964 – méthode des scénarios)
Participation	Valeur démocratique, sociétale associée à un mode de faire spécifique, celui de la prise en compte des citoyens dans la prise de décision et la construction de leur futur

Tableau n°1: Lexique des termes associés à la prospective, d'après, BARBIERI MASINI (E.), 2000, *Penser le futur, L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Dunod, 184 p.

La synthèse proposée ici permet de faciliter la lecture des termes utilisés en prospective de façon générale et en matière de prospective territoriale plus particulièrement. Cette grille de lecture pourra être complétée et mise à profit dans le cadre futur de la formalisation du « référentiel » consacré à la prospective territoriale.

Ce panorama non exhaustif du vocabulaire de la prospective et de celui en lien avec le territoire permet de cerner la multiplicité d'acceptions et l'enchevêtrement des conceptions associées à la prospective.

Trois conceptions (ou tendances) en matière de prospective territoriale ont, au cours des travaux réalisés, été identifiées⁶ reposant soit sur une dimension technologique, sociétale ou territoriale.

- La « prospective stratégique » consiste à penser le temps long pour agir avec plus d'efficacité sur les mécanismes de prises de décision du court terme. Michel Godet peut être considéré comme le premier instigateur ou le « chef de file » de ce type de prospective.
- La « prospective sociétale » propose davantage une mise en débat d'une société avec elle-même. Cette conception de prospective est portée entre autres par Edith Heurgon et Josée Landrieu.
- La « prospective des représentations » s'appuie sur la prise en considération des mentalités et des discours dans la mesure où ce sont ces derniers qui portent le changement. Cette conception de la prospective territoriale est portée par Martin Vanier et Bernard Debarbieux.

Les réflexions associées aux différentes acceptions de la prospective territoriale sont à l'heure actuelle en cours dans le cadre du programme de recherche. Nous pouvons toutefois nous appuyer et faire référence aux travaux de Damien Denizot (2003, Rapport d'activités pour le programme, 2005).

⁶ cf - Sophie Louargant, Damien Denizot, 2005, Les réseaux de la prospective à l'aune du développement territorial 5^{ème} rencontres de Macon Réseaux en question : utopies, pratiques et prospective

2.2.3. Proposition de définition synthétique de la « prospective territoriale »⁷

La prospective territoriale locale :

- préfigure une rupture dans l'organisation institutionnelle des collectivités locales ;
- revisite l'appréhension temporelle du déroulement de la chaîne de l'action et de la prise de décision ...La prospective imagine de nouvelles médiations entre le temps long de la stratégie et le temps court de l'action ;
- entame une réflexion sur l'articulation des échelles à la fois locales et globales qui échappent à la rationalité des découpages hérités.

Damien Denizot, 2003

Ces éléments de définition ainsi que les réflexions relatives aux sens de la prospective territoriale permettent de dégager quelques axes majeurs de réflexions et enjeux associés à cet exercice.

- Cet exercice peut s'apparenter et avoir des portées ou visées diverses selon les contextes locaux ; il peut être considéré comme un exercice :
 - visant à la valorisation des connaissances locales,
 - symbolique de pensée du futur,
 - à vocation cognitive du territoire,
 - à dimension résolument technique.

La territorialisation de la prospective s'accompagne d'un glissement de la pratique prospective vers les échelons politico-administratifs régionaux et locaux.

⁷ DENIZOT (D.), 2003, *La prospective territoriale locale, Emergence d'une expertise dans l'action publique*, Au service du développement territorial. En France, le cas de l'exercice prospectif, de la communauté d'agglomération, Grenoble Alpes Métropole, 156p.

- Face à cette diversité possible d'objectifs, de nouveaux outils et de nouvelles méthodes se structurent, laissant transparaître de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire voire même un nouveau corps de métier dans le champ de la prospective. Ces compétences, outils et méthodes sont le plus souvent associés à une volonté générale d'appréhension globale du territoire et à la mise en œuvre d'actions territoriales transversales.
- La prospective territoriale dans ce contexte constitue un dispositif susceptible de favoriser des processus apprenants et évolutifs sur des territoires mouvants⁸. Il s'agit d'appréhender ou d'intégrer les évolutions sociales en les intégrant « dans la chaîne de l'action publique » sans tenir compte exclusivement d'indicateurs macroéconomiques mais en s'appuyant aussi sur la lecture et la prise en considération des potentialités intrinsèque au territoire. Il s'agit également pour les collectivités dans un contexte de décentralisation, de concurrence et de mouvement de (re)trouver une légitimité ou encore « rassembler ce qui disperse, rendre [plus stable] ce qui est en mouvement »⁹. Enfin la prospective est également enjeu de pouvoir : « l'avenir n'étant pas écrit, tout exercice de pensée de l'avenir est gratuit, pur, innocent mais pas désintéressé car il traduit les enjeux de pouvoir (...). La prospective peut créer à la fois une dynamique d'ambition collective et mettre à jour un jeu d'espérances déçues, de desseins invouables ou de frustrations latentes. Pire, la prospective est parfois perçue et utilisée comme un hold-up sur l'avenir (la méthode des scénarios mettant en scène des cartes expertes et parfois perverses). Choisir dans le champ des possibles, c'est donc prendre le pouvoir »¹⁰.
- La prospective territoriale invite aussi à questionner voire « réviser » l'organisation interne des institutions. L'émergence de « services de prospective territoriale » ou « de missions prospectives » constitue une indication de la formalisation de réflexions et d'organisations stratégiques au sein de collectivités. Ces « missions » ont pour but de contribuer à donner sens aux collectivités territoriales.

La prospective constitue pour les praticiens, les structures, les collectivités un processus cognitif en construction permanente dans la mesure où « il n'y a pas de professionnels

⁸ GUIGOU (J.L.), 2000, *Aménager la France de 2020, mettre les territoires en mouvement*, Revue de Prospective, Paris, 87p.

⁹ LOINGER (G.) SPOHR (C.), 2004, *Prospective et planification territoriales : état des lieux et propositions*, DRAST, DGUHC, 163p.

¹⁰ PLASSARD F., 2004, *Rétrospective de la prospective dans les transports et l'aménagement du territoire*, Paris, Futuribles International, Travaux et recherches de prospective n°20.

formés exclusivement à la prospective qui maîtriseraient un panel d'outils et de méthodes leur permettant d'articuler logiquement la démarche »¹¹ .

2.3. Cultures prospectives, méthodes et « boîte à outils »

2.3.1. Statuts méthodologiques de la prospective

Comme précédemment les tableaux suivants ont tout à la fois une vocation explicative et pédagogique ; ils visent à rendre plus lisibles les référents de la prospective.

Méthodes	Pays dans lesquels elles sont utilisées le plus souvent*
Modèles globaux	Europe de l'Ouest et de l'Est
Méthode Delphi	Japon, Australie, Etats-Unis, Europe de l'Ouest, ex-pays socialistes
Méthodes Objectives	Europe de l'Est et de l'Ouest
Prospective	Europe de l'Ouest, Amérique latine, Afrique

Méthodes		Pays et référents
Forecasting	Backasting	Etats-Unis
Descriptives	Prescriptives	John Mac Hale
Extrapolatives (prévisions)	Normatives	Eric Jantsch
Exploratoires	Normatives	
Possibles		Définition des objectifs (Joseph Martino)
Probables		Propositions par l'action (Olaf Helmer)
Plausibles		Planification à long terme (Ziauddin Sardar)
Désirables (Bertrand de Jouvenel)		

Tableau n° 2. Les statuts méthodologiques de la prospective

¹¹ DENIZOT (D), 2003, ibidem, p. 53

2.3.2. Types de prospective territoriale

Quatre types de prospective territoriale (ou « familles » de prospective territoriale) peuvent être identifiés.

Type de prospective territoriale	Objectifs
Prédictive	Prospective privilégiant un type de projection s'appuyant sur des données quantitatives
Préventive	Prospective basée sur la veille sur un territoire ou dans un secteur d'activité est organisé autour d'un système d'acteurs.
Descriptive	Forme de prospective qui convoque le futur pour raconter des avenir possibles.
Partagée	Prospective s'appuyant sur des scènes qui explorent l'avenir dans l'avenir par le débat la confrontation et le partage.

Tableau n° 3 – Types de prospective territoriale
D'après Damien Denizot, 2005

2.3.3. Méthodologies de la prospective appliquées sur les territoires

Les méthodes des experts permettent d'évaluer et de réduire l'incertitude qui affecte la réalisation ou non des hypothèses. Elles permettent de comparer l'opinion d'un groupe à celui d'autres groupes. Ce sont ces méthodes dont s'inspirent le plus souvent les praticiens du territoire afin de mettre en œuvre leur « exercice prospectif ».

Ces méthodes peuvent être classées, selon Michel Godet, en trois groupes.

- 1) **La méthode Delphi** procède par interrogation des experts à l'aide de questionnaires successifs, afin de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager d'éventuels consensus. Elle suppose qu'on s'adresse à des experts et que l'avis du groupe est toujours meilleur que celui d'un individu. L'objectif des questionnaires est la réduction de l'espace interquartile par rapport à la médiane. La méthode Delphi permet d'obtenir une convergence des opinions autour de valeurs centrales. Elle permet de préparer des consensus, mais elle est moins adaptée pour obtenir des prévisions cohérentes et ne tient pas compte des interactions entre événements.

- 2) **Les méthodes des impacts croisés** (MIC) se présente sous la forme d'une liste d'événements avec des probabilités de développement qui leur sont associées. Pour que les probabilités élémentaires tiennent compte de façon complète des interdépendances entre les événements, on passe d'un système de probabilités brutes à un système de probabilités corrigées. On analyse ensuite la sensibilité du système d'hypothèses et on cherche les images finales les plus probables afin d'élaborer les scénarios

- 3) **L'Abaque de Régnier** est une méthode de consultation des experts orientée plutôt vers les techniques de communication et d'organisation. C'est un tableau dans lequel les participants sont en ligne et les éléments du problème à examiner sont en colonne. La réponse se fait par un choix dans une échelle de couleurs. L'image en mosaïque dessine une carte qui visualise la position de chacun sur le problème et permet une perception globale et immédiate de l'information. L'abaque de Régnier est un outil d'animation et de synthèse très puissant. Cependant on lui reproche d'être trop transparent à tel point qu'il suscite parfois des oppositions féroces (*cf. Encart : Abaque Reynier*).

Encart n° 1 – L’Abaque Reynier

L’abaque de Régnier : imaginé par François Régnier en 1973, cette méthode avait pour objectif d’animer des groupes de prospective avec des chercheurs de l’industrie du médicament. A cette époque, François Régnier s’était rendu compte que certaines idées à forte valeur ajoutée ne sortaient pas en réunion.

L’interprétation

• **Le diagonale des items**

L’observation de la **diagonale des items** permet de distinguer les **zones de consensus** favorables (les items du haut), les zones de consensus défavorable (les items du bas) et les **zones de dissensus** ;

• **La diagonale des participants**

L’observation de la **diagonale des participants** permet de distinguer les **groupes consensuels** favorablement (participants de gauche), les groupes consensuels défavorablement (participants de droite) et les **groupes dissensuels**.

• **La diagonale mixte**

La **diagonale mixte** permet de mettre en évidence les **"signaux faibles"** et de construire l’animation, en salle ou sur Internet. Les "signaux faibles" sont des perceptions en opposition forte au reste du groupe..

❖ **Diviser la problématiques en items**

Les items sont des affirmations courtes. "J’ai une vision claire des objectifs à atteindre ce mois-ci" est un item valide.

❖ **Annouer la couleur**

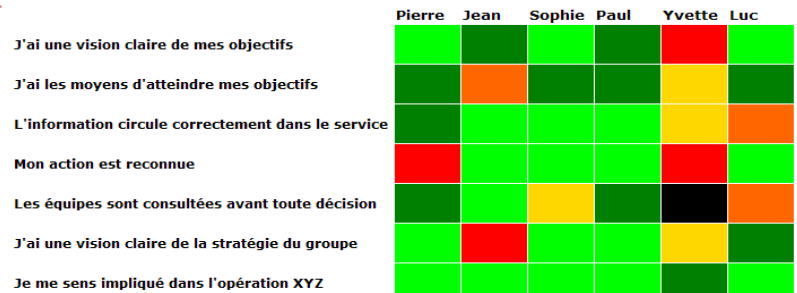
Les items sont présentés aux participants. Pour chaque item, le participant choisit une couleur parmi sept. Les couleurs disponibles sont les suivantes :

- Je suis tout à fait d'accord
- Je suis d'accord
- Je suis mitigé
- Je ne suis pas d'accord
- Je ne suis pas du tout d'accord
- Je ne sais pas
- Je ne veux pas répondre



❖ **Construire l’image brute**

Si on place en ligne les items et en colonne les participants, on obtient une image non triée :



❖ **La diagonale des items**

Dans la diagonale des items, les items à perception favorable (vert) maximum se trouvent en haut de l’image.

Les items à perception défavorable (rouge) maximum se trouvent en bas de l’image.

Au centre, on trouve les items dissensuels.

Les participants ne sont plus identifiés sur les différentes colonnes.

La diagonale des items permet de travailler sur la problématique.

Implication XYZ

Moyens

Vision des objectifs

Circulation de l’info

Vision de la stratégie

Consultation

Reconnaissance



❖ **La diagonale des participants**

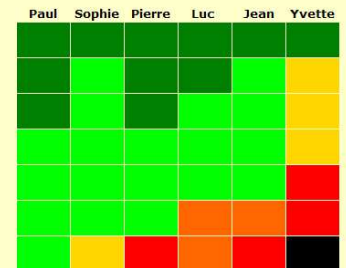
Dans la diagonale des participants, les participants ayant voté en consensus favorable (vert) maximum se trouvent à gauche de l’image.

Les participants ayant voté en consensus défavorable (rouge) maximum se trouvent à droite de l’image.

Au centre, on trouve les participants à votes dispersés.

Les items ne sont plus identifiés sur les différentes lignes.

La diagonale des participants permet de



❖ **La diagonale mixte**

Dans la diagonale mixte, les participants à consensus favorable (vert) maximum se trouvent à gauche de l’image. Les participants à consensus négatif maximum se trouvent à droite de l’image.

Les items à perception positive maximum se trouvent en haut de l’image. Les items à perception défavorable (rouge) maximum se trouvent en bas de l’image. La diagonale mixte est une combinaison des deux images précédentes

L’identification des votes est ici conservée sur l’image : un seul participant par colonne, un seul item par ligne.

La diagonale mixte est orientée vers l’animation de la session en réunion.

implication XYZ

Moyens

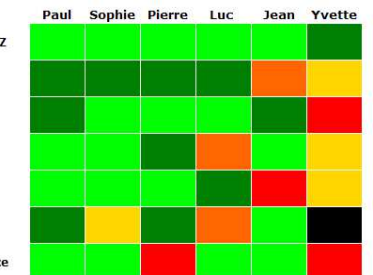
Vision des objectifs

Circulation de l’info

Vision de la stratégie

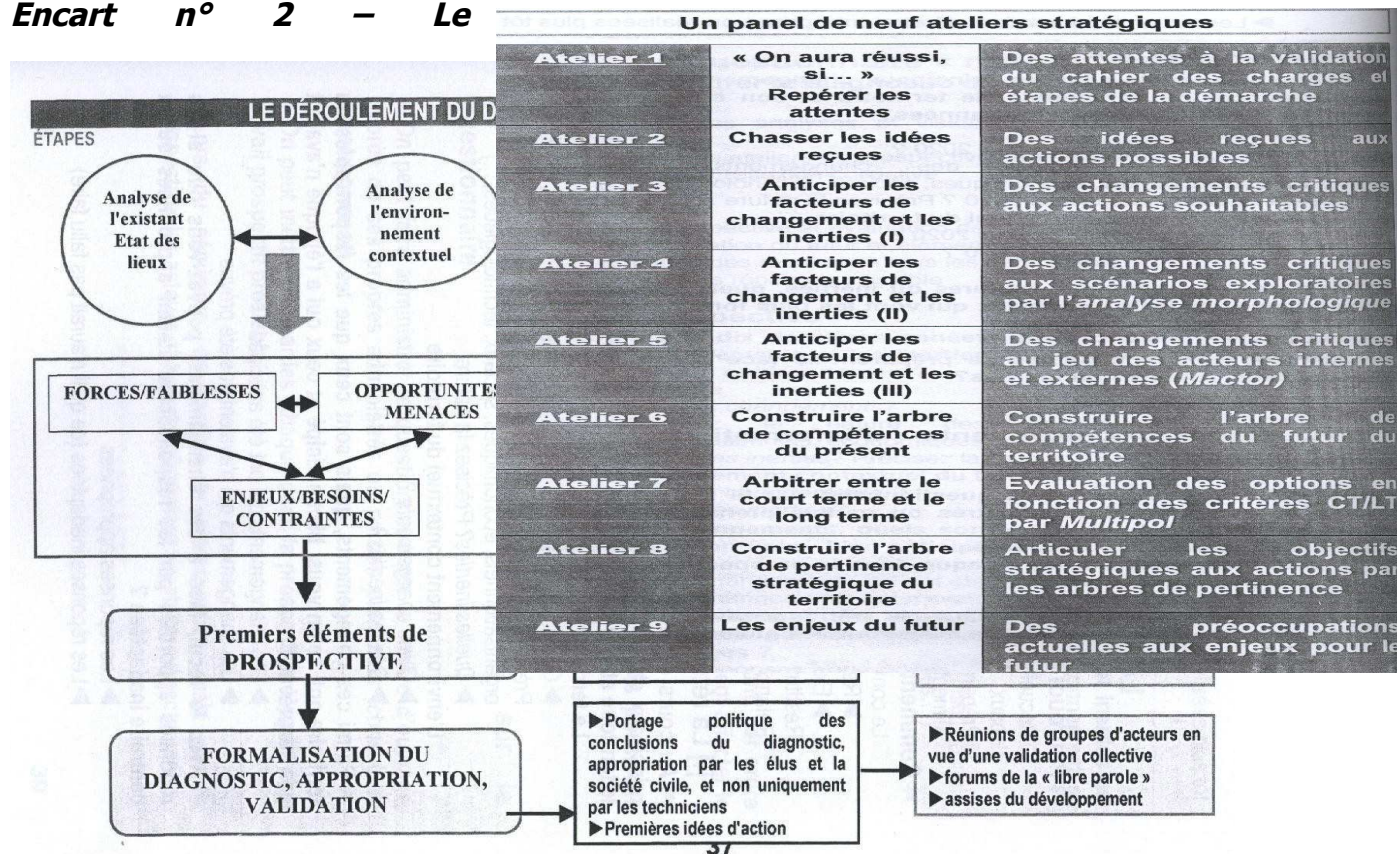
Consultation

Reconnaissance



Les trois méthodes présentées succinctement ci dessus ne sauraient être exclusives. En effet d'autres méthodes ont été développées, par des experts notamment. On retiendra en particulier la méthode dite du diagnostic prospectif territorial (*cf. Encart n° 2 : Le déroulement du diagnostic prospectif*).

Encart n° 2 – Le



déroulement du diagnostic prospectif

D'autres méthodes encore viennent enrichir les champs du possible (et modes de faire) en matière de prospective territoriale locale. A partir des écrits d'Eléonora Barbieri-Masini¹², il s'agit ici d'en présenter succinctement quelques exemples.

Méthodes objectives	
« exploratoires »	« normatives »
<ul style="list-style-type: none"> • Proposent un Diagnostic des ressources disponibles : base du système utilisé + BD d'informations descriptives • Analysent des potentiels sociaux et technologiques repérables dans le système • Décrivent le système lui-même en relation avec les ressources et le potentiel • Analysent l'impact d'un événement futur, pertinent, sur le système social entier dont ce système fait partie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Même étapes dans un ordre différent • Indiquent les objectifs que le système analysé veut atteindre dans le futur ; • Analysent les potentiels technologiques et sociaux du système et des ressources (technologiques, scientifiques, humaines ou naturelles) ; • Évaluent l'impact de l'événement futur sur le système et sur son environnement, en rapport avec les objectifs constituant le point de départ ;

Futuris
<ul style="list-style-type: none"> • Méthode de triple vision de l'avenir • Dynamique d'analyse par Défis <ul style="list-style-type: none"> - identifier les variables - scénarios de défis - visions des défis • Dynamique d'intégration <ul style="list-style-type: none"> - dimensions - composantes - scénarios globaux - vision globale • Dynamique de la demande <ul style="list-style-type: none"> - entretiens - thématiques clés - vision des attentes

Ingénierie prospective

¹² BARBIERI-MASINI E., 2000, *Penser le futur, L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, éd. Dunod, 184 p.

- Phase d'exploration prospective
 - Invariants
 - Tendances lourdes
 - Germes de changement
 - Incertitudes et controverses majeures
 - Ruptures possibles
 - Projets et stratégies des acteurs

Méthodes subjectives ou intuitives

- Fait appel à un panel d'experts : présentation ouverte et non structurée
- Brainstorming entre plusieurs experts au cours de réunions
- Utilisation de la méthode DELPHI (cf. § 2.3.3. point 1)
- Utilisation de la Matrice des impacts croisés (cf. § 2.3.3. point 2)

Méthodes systémiques

- Propose une lecture de la complexité croissante de la réalité
- Propose de détecter les relations et interactions, leurs logiques...
- Envisage comme objectif la « survie » du système et de l'environnement « étudié »

Management stratégique – Analyse de contexte et Gestion de problèmes

- Planification d'entreprises
 - Analyse de contexte
 - Analyse de situation, contexte du sujet analysé (ex : accroissement de l'interdépendance et rapidité du changement)
 - Analyse des contextes mondiaux, nationaux, régionaux
- Gestion des problèmes
 - *Issue management* : outil nécessaire pour appréhender les changements dans « le monde extérieur »
- Perspectives multiples
 - Perspectives multiples de Linstonne, perspective tridimensionnelle : technique (dominante dans les systèmes), organisationnelle et personnelle

Management stratégique – Analyse de contexte et Gestion de problèmes

(suite)

- Etudes et recherches à vocation prospective ; elles visent :
 - la prospective en se référant aux utopies ou images du futur,
 - la planification entendue comme une conception d'un futur désiré et en parallèle la prise en compte des moyens de le réaliser,
 - et la décision (notamment en matière de gestion de la complexité).
 - Elle permet d'étudier le futur (de l'extrapolation à l'utopie)
- Variation des extrapolations de tendances :
 - *Analyse morphologique* : réalisation de la liste des variables possibles qui sont ensuite analysées en elles-mêmes et dans leurs combinaisons possibles,
 - *Analyse historique* : extrapolation des séries temporelles sur une base temporelle et/ou phénoménologique
 - *Construction de scénarios* compris comme description de séquences d'évènements ou selon un phasage temporel (scénario inscrit à n+5, n+10, n+20) ou selon des scénarios alternatifs.
- Benchmarking méthodologique

Tableau n°4 : Synthèse des méthodes de la prospective

2.3.4. Elaboration du diagnostic prospectif territorial

Quatre types de démarches prospectives sur les territoires coexistent selon Philippe Mirenowicz (*cf. Tableau n°8*) :

1. L'aide à la décision : faible mobilisation - implication indirecte sur la stratégie
2. L'orientation stratégique : implication sur la stratégie est directe – faible mobilisation des participants
3. La mobilisation : démarche caractérisée par une forte mobilisation et une implication indirecte sur la stratégie (prospective médiatico-politique).
4. La conduite du changement : forte mobilisation, implication stratégique directe.

Type de démarche	Aide à la décision	Orientation stratégique	Mobilisation	Conduite du changement
OBJECTIF	Alimenter la réflexion stratégique	Partage et /ou remise en cause de la vision stratégique	Préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables	Parvenir à des actions stratégiques sur la base d'une large réflexion collective
DISPOSITIF	Groupe de travail restreints composés d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologiques	Groupe de travail Restreint composé de décideurs assistés d'experts méthodologiques	Plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique	Dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail
OUTILS	Formels sophistiqués	Simple et flexibles	Transparents pour être appropriables	Transparents pour être appropriables
Apprentissage organisationnel	Apprentissages locaux isolés	Apprentissage organisationnel en double boucle et apprentissage comportemental	Apprentissage cognitif	Apprentissage organisationnel en double boucle
<u>Cas illustratifs</u>	Charte d'environnement PLU –SRAT- DTA- SSC	Charte de pays Projet de territoire SCOT – Agenda 21 Charte de PNR	Grandes études régionales Contrat d'agglomération Communautés urbaines de (Lyon)	Projets de territoire accomplis (Pays Basque, Médoc, Wallonie)

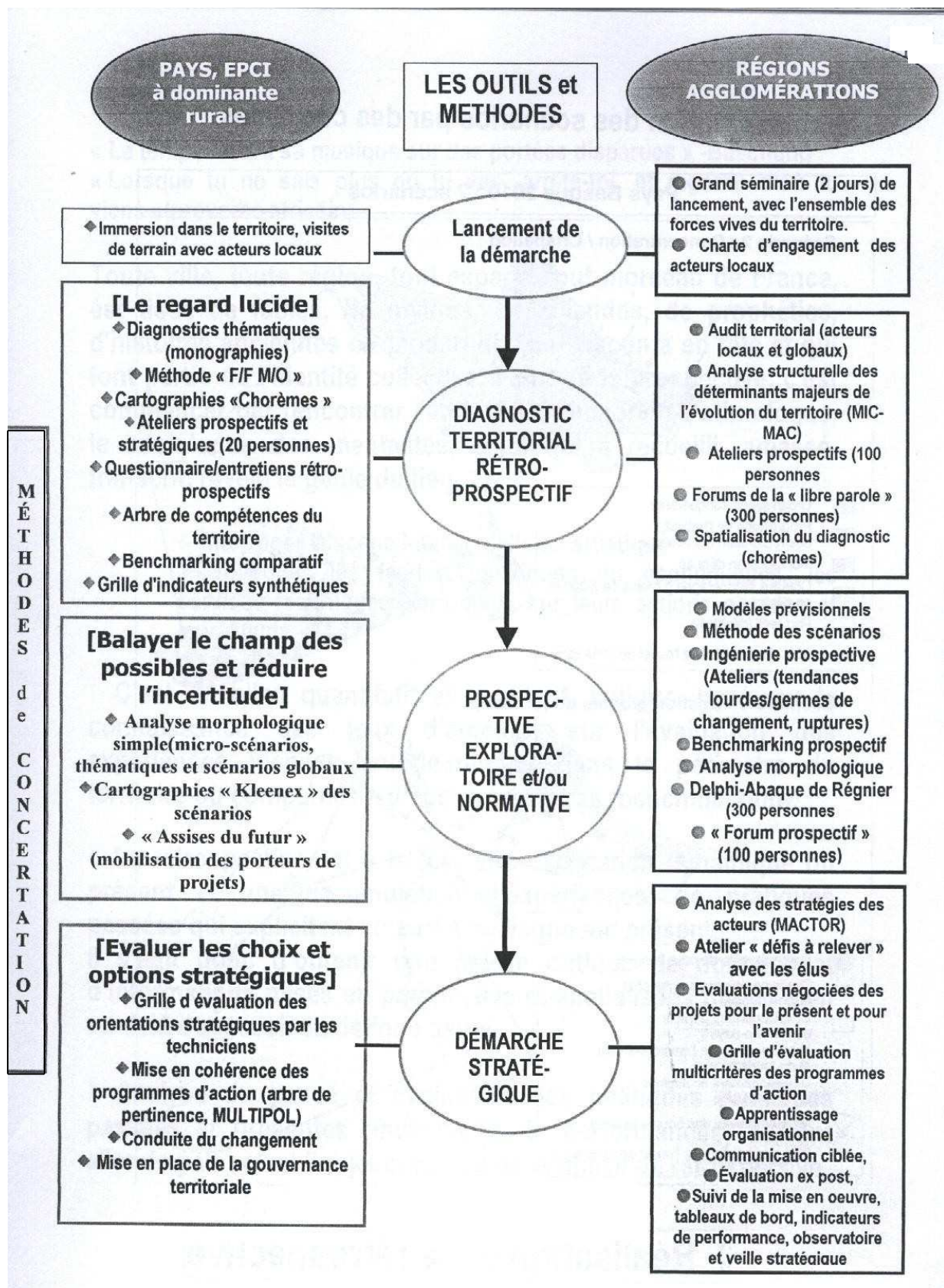
Tableau n°5: Exemple de modes de faire appliqué à la prospective territoriale

d'après Philippe Mirenowicz, 2005,

Au delà de la présentation de modes de faire appliqués à la démarches de prospective, il est possible de déterminer quelques principes « communs » et objectifs associés à cet exercice (*cf. Tableau n°3*).

Principes	Objectifs
Voir loin	Actions diverses Placée dans des grandes tendances sociétales <i>Cf entreprises</i>
Voir large	Efficiencie de l'action
Analyser en profondeur	Dépasser le stade de la prévision Construction collective
Prendre des risques	Pas d'urgence d'action
Penser à l'homme	Regarder l'avenir
Voir autrement	Echapper au conformisme
Voir ensemble	Faciliter l'appropriation et la mutualisation des compétences
Utiliser les outils	Méthodes – participation

Tableau n°6: Principes de base de la prospective territoriale,
d'après Philippe Mirenowicz, 2005,



D'après « Les méthodes et pratiques de la prospective territoriale »
©Futuribles

Philippe Mirenowicz, 2005

2.3.4. L'information et la gestion au cœur de l'exercice prospectif

Dans le cadre de l'élaboration d'un diagnostic territorial prospectif, il est possible de constater que l'on se situe souvent dans une perspective où la prospective serait « au service » du projet de territoire. Dans ce contexte, les capacités d'acquisition, de traitement et d'exploitation de l'information sont des champs fortement investis, notamment par les « tenants » de l'intelligence économique.

Ainsi au sein de nos questionnements vis-à-vis des modes de faire et en particulier de ceux pratiqués par les collectivités territoriales, l'intelligence dont une organisation dispose quant à sa capacité à acquérir et analyser de l'information apparaît essentielle. Celle-ci est interpellée dans le cadre de l'exercice prospectif autour de deux axes : celui du concept de **veille stratégique** et celui **de la rétrospective** qui interroge la dimension temporelle.

Le concept de **veille stratégique** peut se définir comme un processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signes d'alerte précoce de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude (Lesca, 1994, Sylvie Blanco, 1998). Dans le cas présent, la nécessité de construire une **arborescence d'information opératoire** constitue un stock de connaissances à mobiliser en vue d'une projection, de l'élaboration d'une stratégie d'implantation...

Au regard de l'information disponible sur les territoires au sein des collectivités territoriales, la transposition de ce concept semble opportune. Cependant, un hiatus majeur est présent, si l'entreprise s'est dotée et sait se doter de **moyens de capitalisation** de la donnée tant en terme de bases de données que de **ressources créatrices**, les collectivités territoriales ne fonctionnent pas quant à elles ni sur les **mêmes agrégations d'informations (structure des bases de données)**, ni sur les mêmes objectifs, ni même sur les mêmes horizons temporels.

A cet égard, le repère temporel est déterminant puisque la prospective nécessite d'aborder **de manière simultanée différents horizons temporels** :

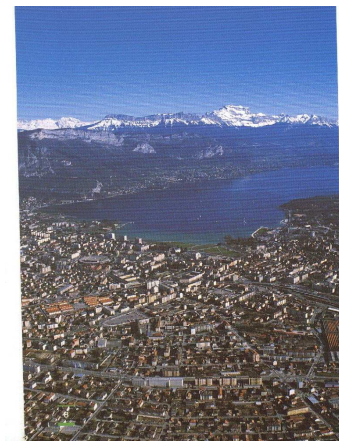
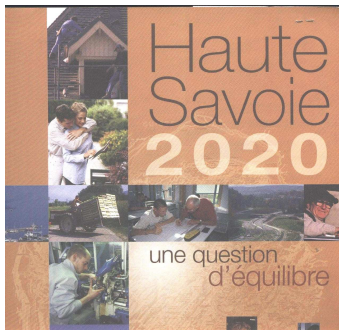
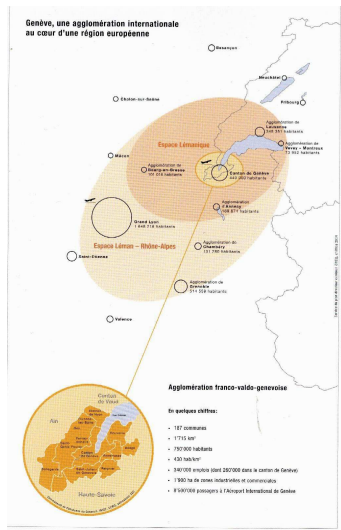
- le court terme (dynamique et inflexions en cours, ruptures possibles) ;
- le moyen terme (tendances, images contrastées possibles, transformations structurelles majeures) ;
- et le long terme (grandes dynamiques , nouveaux ordres de grandeurs).

La rétrospective est donc un repère nécessaire à l'exercice prospectif en vue de tenir compte du récit, **de la trajectoire du territoire pour générer des modes d'anticipations** : « la rétrospective est à la fois une explication dynamique du présent et une accumulation d'expériences, de pratiques passées qui explicitent en partie le diagnostic présent. Il s'agit donc d'obtenir une masse critique de données et d'informations mises en perspective et spatialisées qui va bien au-delà du recueil statistique textuel ».

La mise en place d'un dispositif cognitif qui interroge le devenir par des tendances est indispensable, mais la construction d'arborescences d'informations de type Système d'Information Territoriale l'est tout aussi. Le stock d'informations présent dans les collectivités en terme de documents programmatiques, d'appels d'offres rejetés etc. sont des éléments à introduire dans la phase de diagnostic. Les nombreux observatoires de l'emploi, du tourisme... présents dans des segments, des filières comportent de nombreuses d'informations qui peuvent constituer un stock non négligeable en vue d'une mutualisation et d'un savoir-faire prospectif.

Synthèse Partie 1

La prospective mobilise des référentiels pluridisciplinaires. La prospective a longtemps été utilisée pour les structures et les collectivités aux gabarits importants. Les experts ont mis en œuvre des méthodologies complexes révélant des grandes tendances où s'inspirant des modes de fonctionnement cyclique des entreprises. Le décalage avec la mise en œuvre sur les territoires constituait une de nos hypothèses de départ. Elle tend à se confirmer. Il est apparu nécessaire de regarder comment les territoires reçoivent et produisent cet exercice prospectif à différentes échelles du national au local.



Partie 3 .

Modes de faire et pratiques de la prospective territoriale locale en Rhône-Alpes

3.1. Identification des réseaux d'experts au plan national

Le travail fructueux établi avec Damien Denizot¹³ a eu un objectif précis : déterminer l'origine de la production des référentiels de la prospective, les modes de faire associés et dans quelle formes d'organisations. Cette classification rend lisible les différentes postures associées à la prospective territoriale au niveau national.

Nous avons pris le parti de positionner une grille interprétative de catégorisation des réseaux experts de la prospective publique en France à la fois chronologiquement et sur le fond, c'est-à-dire prenant en considération et mettant en évidence les croyances, les postures et méthodes. L'objectif est de questionner l'objet prospectif et la connaissance véhiculée par celui-ci afin de localiser les savoirs et les productions sur la prospective. L'enjeu réside sur les liens tissés entre des individus identifiés qui conditionnent ces productions en réseaux. Enfin, si l'on s'intéresse aux précurseurs de la prospective (Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel) ou à des auteurs qui ont considérablement marqué la discipline (Michel Godet) ; c'est bien à une prospective territoriale que l'on se réfère.

L'issue de ce travail d'analyse permet de distinguer trois réseaux d'expertises en prospective qui se sont structurés successivement depuis les années cinquante et qui co-existent aujourd'hui.

- Le premier, nous le qualifions d'**humaniste**. La pensée du futur est appréhendée comme un instrument au service du progrès de l'homme et s'inscrit dans la continuité d'une négation de l'irréversibilité du temps.
- Le second, **utopiste**, fait référence à un futur à imaginer, un futur impensable et non formulable *a priori* (Boutinet, 2001).
- Le dernier, **pragmatique**, convoque le futur comme le support d'un changement à manager. Un objectif bien défini, repérable et transférable est fixé que l'on cherche à atteindre (le *coaching* territorial).

¹³ cf - Sophie LOUARGANT, Damien DENIZOT, 2005, Les réseaux de la prospective à l'aune du développement territorial 5^{ème} rencontres de Macon Réseaux en question : utopies, pratiques et prospective

		Réseaux experts		
		Humanistes (depuis 1945)	Utopistes (depuis 1968-1975)	Pragmatistes (depuis 1990)
Identification des réseaux	Acteurs identifiés	Fondateur B. De Jouvenel, G. Berger, J-F. Gravier, P. Massé Théoriciens J. De Rosnay, Y. Barel Contemporains H. De Jouvenel, J. De Courson, E. Barbieri	Pionniers J. Landrieu, E. Heurgon, P. Musso, T. Gaudin, A. Hatchuel, F. Scherrer, J. Theys Facilitateurs/diffuseurs G. Loinger, F. Gonod, P. Lusso, M. Sebillote H. Kezinger, L. Davezies, P.J. Lorens, J.Lusteau Réactivation du réseau J-L. Guigou, B. Debarbieux, M. Vanier, V. Fouchier, Nathalie Leroux, S. Wachter	Précurseur M. Godet Managers J. Arcade, F. Bourse, A. Delamarre Ph. Destatte, F. Goux-Baudiment, P. Mirénowicz, V. Pacini, J. Robert Capteurs/attracteurs ... à venir.
	Postures, socle de pensée Motivations	Pensée progressiste <ul style="list-style-type: none"> Exhaustivité de la connaissance, Intelligence cognitive Croyance du futur comme forme de renaissance Complexité/théorie du chaos Artisans du futur, maîtrise/régulation Futur sublimé Conception temporelle de l'action <ul style="list-style-type: none"> De l'irréversibilité à la réversibilité Rapport individu/collectif Probabilités/projections/tendances 	Pensée transgressive <ul style="list-style-type: none"> Réaction aux cadres, normes, règles Intelligence symbolique Innovation/création Complexité/constructivisme Endogène/exogène Partage, dynamique collective (cellule, atelier) Du technologique au sociétal Futur imaginé Conception créative du temps de l'action <ul style="list-style-type: none"> Révision des temps (privés, professionnels, domestiques, etc.) Valorisation des liens interpersonnels Phasage du temps : connaissance, réflexion, projet, programme, action L'historicité du temps 	Pensée efficiente <ul style="list-style-type: none"> Adaptation synthèse Management/pilotage territorial Intelligence pour l'action Connaissance des milieux et de l'environnement Futur projeté Conception stratégique du temps <ul style="list-style-type: none"> Finalisation du temps projeté Culture de l'anticipation Mobilisation de l'outillage économique et financier Conception rythmique du temps entre accélération et décélération
	Lieux de production	<ul style="list-style-type: none"> Groupe Futuribles Plan Datar World Futur Studies (Unesco) Leading futures organizations of Europe – European futurist conference, Lucerne 	<ul style="list-style-type: none"> Centre international de Cerisy DRAST – CPVS DPSA du Grand Lyon Datar RATP PREDAT 	<ul style="list-style-type: none"> CNAM, laboratoire LISPOR Institut Jules Destrée Datar ETD Programme ORATE (UE) ARADEL (Rhône-Alpes)
	Formes de production	Prospective scientifique prévisionniste	Prospective empirique de l'imaginaire	Prospective managériale stratégique
	Formes de valorisation	Formation <ul style="list-style-type: none"> Information sensibilisation classique à la démarche et aux méthodes d'anticipation Productions <ul style="list-style-type: none"> Revue Futuribles Travaux de Recherche Prospective Certu Ouvrages pratiques et théoriques Animations <ul style="list-style-type: none"> Transfert unilatéral d'un savoir expert Pédagogie d'une philosophie du futur Prophétie Réduction d'incertitude Liens étroits à l'état major et aux décisions 	Formation <ul style="list-style-type: none"> Apprentissage sur la culture des pratiques Identifier et spécifier le sens de l'action Médiation territoriale Productions <ul style="list-style-type: none"> Notes Centre de prospective et de veille stratégique Repères prospectifs (Datar) Productions de recherches appliquées Editions de l'Aube (Datar) Mission prospective de la RATP Animations/Conscientisation <ul style="list-style-type: none"> L'expertise par l'interaction Congruence d'acteurs Mise en mouvement du réseau Co-construction Participation active (méthodes d'animation) Décentrement/transversalité 	Formation <ul style="list-style-type: none"> Information sensibilisation classique à la démarche et aux méthodes d'anticipation Synthèse et adaptation des réseaux experts antérieurs Sensibilisation aux outils de l'intelligence stratégique (le lien assumé au projet de territoire) Productions <ul style="list-style-type: none"> Open Source Internet Revue Futuribles Travaux de Recherche Prospective Certu Ouvrages pratiques et théoriques Guide de bonnes pratiques Animations/Pilotage <ul style="list-style-type: none"> Expertise technique, méthodes, savoir-faire Communication territoriale Activités de prestations intellectuelles Mise en scène, théâtralisation de l'action Zapping cognitif L'outil comme filtre idéologique

Tableau n°7: Des acteurs de la prospective aux réseaux d'experts

Damien Denizot & Sophie Louargant. 2005. ©

3.2. Discours et modes de faire des experts-chercheurs en matière de prospective territoriale

Il est apparu nécessaire de cerner comment au niveau régional ces discours ont été soit produits ou ont participé à leurs constructions. Les experts sollicités sont ceux qui ont joué un rôle ou qui en jouent un à l'heure actuelle dans les exercices prospectifs passés ou en cours de réalisation. Le choix s'est effectué selon deux critères : interroger des personnes membres des réseaux nationaux identifiés et déterminer la participation de ceux qui ne sont pas visibles dans ces réseaux ni dans les scènes territoriales localisées en Rhône-Alpes. L'ensemble d'entre-deux est présent dans l'expertise régionale et nationale.

3.2.1. Liste des experts-chercheurs rencontrés

Experts-Chercheurs	
<p>Sylvie BLANCO ESC Grenoble Maître de Conférences Economiste</p>	<p>Bernard PECQUEUR Professeur des Universités UMR PACTE, Grenoble Economie territoriale</p>
<p>Bernard DEBARBIEUX Professeur des Universités UNIMAIL Genève Géographe</p>	<p>Bernard POUYET Professeur des Universités UMR PACTE Institut d'Urbanisme, Grenoble</p>
<p>Eric GRASSET Maître de Conférences LYON Conseiller Régional</p>	<p>Franck SCHERRER Professeur des Universités Institut d'Urbanisme, LYON</p>
<p>Olivier SOUBEYRAN Professeur des Universités UMR PACTE, Grenoble Géographe</p>	<p>Martin VANIER Professeur des Universités UMR PACTE, Grenoble Géographe</p>

Tableau n°8 : Experts – chercheurs interviewés

3.2.2. Le discours des experts-chercheurs en matière de prospective territoriale en Rhône-Alpes

Les entretiens conduits ont porté sur trois entrées :

- leur trajectoire professionnelle et personnelle liée à la prospective ;
- leur conception de la démarche ;
- et les savoirs-faire associés à l'exercice prospectif.

3.2.2.1. Un référentiel utopiste omnipotent

Les experts urbanistes, économistes ou géographes se réfèrent majoritairement à un positionnement utopiste. Utopiste dans le sens d'une posture en terme de prospective et vis-à-vis de leurs parcours. Du point de vue des économistes du développement, les années 1970 ont été portées par une idéologie forte du développement, une « idée normative : le développement du territoire s'impose, on a pris notre bâton de pèlerin pour savoir comment intervenir dans l'inégalité existant dans l'espace et la société. Alors le modèle territorial devait coller avec la réalité des individus. Le territoire qui semble correspondre à la coordination et c'est plus **le processus de territorialisation qui est pertinent pour construire la prospective** ». La démarche a consisté à se positionner dans une posture de recherche-action et d'intervenir sur les territoires pour de l'accompagnement à des projets, des audits en vue d'intervenir sur les futurs des territoires.

Les géographes, aménagistes et urbanistes sont majoritairement marqués par les utopies en tant que **prospective des représentations**, « reversement paradigmatique des représentations de l'espace, à l'espace des représentations ». Ces derniers distinguent clairement trois temps de posture des exercices prospectifs de la Région Rhône-Alpes.

- Le premier correspond à un courant utopiste, aménagiste en rapport avec la construction d'imaginaire qui se réfère aux travaux initiés par la RATP et surtout ceux produits lors de la création de la Datar. Cette dernière c'est par ailleurs dotée d'une posture celle, d'une **culture d'anticipation de l'expertise** avec notamment la création du laboratoire de sciences politiques le CERAT à Grenoble. Les chercheurs s'inscrivant dans cette démarche se distinguent nettement d'une conception et d'un mode de faire associé à une **prospective de la planification**, rationaliste, une forme de production « planiste ». Ils associent cette forme de production à des contraintes présentes dans le corps technique de l'équipement, par exemple.

- La prospective « planificatrice » correspond à un mode opératoire spécifique lié à l'action à une **prévision** spécifique **de tendances** de prospective et de prévisions qui sont présents dans **des exercices sectoriels et de filières**, comme les transports, l'agriculture, la ville vue en tant que somme de fonctionnalités. Cela correspond à l'ensemble des travaux effectués sur les réseaux de villes européennes qui ont eu pour impact de projeter le maillage spatial et la métropolisation en cours dans l'espace européen et régional. A cet égard, les travaux des réseaux de villes dans les années 1990 pour positionner le « sillon Alpin » dans un espace en recomposition reste une référence avec en particulier deux axes spatiaux : l'axe Lyon – Genève - Turin, l'axe Valence – Grenoble - Genève.
- La troisième conception est liée à **une posture participative**, du temps présent où le référentiel civique-acteurs est déterminant. Cette démarche de **prospective sociétale** instaure une intentionnalité d'actes et se réfère à une socle constructiviste, à la complexité et à la réalisation d'une culture des approches globales. La contextualisation spatiale et temporelle de scènes territoriales renvoie aux pratiques et attitudes qui sont marquées par une volonté de conduite du changement, de bifurcation. Ce management stratégique de l'innovation a été révélé au niveau d'un exercice territorial, celui de Millénaire III. L'exercice prospectif conduits à Lyon reste un référent majeur, comme étant « l'exercice modèle » et à acquis un statut d'exemplarité.

La posture des juristes et d'un géographe impliqués dans les actuels modes de gouvernance est, quant à elle, plus pragmatique. Elle renvoie aux cadres d'interventions en cours avec la décentralisation et aux normes juridiques et sociales à l'œuvre dans les territoires locaux.

La classification annoncée ci-dessus est une lecture partielle des catégories de discours. Concrètement les référentiels s'enchevêtrent de plus en plus et les individus ont du mal à se sentir appartenir à une posture et des modes de faire identifiables.

3.2.2.2. Un identifiant commun : le rapport à l'action

Un paramètre commun est celui du rapport à **l'action locale et ses variétés de formes**. Les cultures et les attitudes s'inscrivent délibérément dans un discours partagé : celui de l'action et des prérogatives accordées aux acteurs, aux équipes techniques et aux élus. Les modalités de prospective insaturées par l'INRA¹⁴ constituent à cet égard un exemple significatif ; celles-ci se déclinent comme suit :

- élaborer une analyse systémique des différents futurs possibles ;
- constituer une description de manière dynamique du processus ;
- comprendre la dynamique des connaissances et des attentes, des besoins de la société, des entreprises, des territoires ;
- penser l'innovation comme un processus social, donc renoncer à une vision descendante de la « vie » des sociétés et faire vivre les allers-retours entre acteurs qui aboutiront à l'innovation ;
- contribuer à construire la demande sociale, donc recenser et apprendre à passer des attentes de la société, diffuses et contradictoires, à la formulation des questions qui donneront lieu à des recherches. La liste hiérarchisée devient la demande sociale ;
- donner toute leur place aux acteurs qui ont à gérer des systèmes complexes selon des finalités multiples, avec une information incomplète.

Cette forme de rationalisation repose sur un postulat, un objectif : celui de comprendre l'action collective en maximisant la connaissance de pensée, d'actes et de représentations des individus. Dans le cas de la prospective territoriale, la multiplicité d'acteurs à interroger pose un rapport au faire délicat. Il s'agit dès lors de découvrir comment ces derniers construisent un dispositif de connaissances ?

¹⁴ SEBILLOTTE (M.), SEBILLOTE (C.), 2002, *Recherche finalisée, organisations et prospective : la méthode prospective SYSPAHMM* (SYStème, Agrégats d'Hypothèses, Micro et Macros scénarios), OCL, Vol.9, n°5, septembre/octobre, pp.329-345

3.2.2.3. Une typologie des modes de faire : un discours médian

Les entretiens ont montré que la production de connaissances et de reconnaissances suggère de différencier le réel et la réalité. En ce sens, les situations d'attentions, d'adaptation, d'invention que nécessite l'exercice prospectif territorial, pose un préalable sur les modes d'observation et de formalisation. Les méthodologies présentées dans la seconde partie sont connues de manière superficielle, les chercheurs en ont entendu parler mais non jamais pratiqués ce type de démarche ou d'outils. Ainsi, pour ces derniers comment faire pour catégoriser des modes de faire qui souvent sont liés à une conjecture, un contexte et un processus de territorialisation en cours ? La catégorisation proposée est souvent celle véhiculée par les experts impliqués dans l'exercice de la Datar, Territoires 2020 et se résume en quatre points.

1. La veille : correspond à un mode de capitalisation de l'information, cette technique est souvent utilisée par les entreprises ;
2. Le modèle économétrique : qui correspond à l'élaboration de modes de fonctionnement des agents et de leurs ressources, un modèle de prévision ;
3. La méthode des scénarios : qui correspond aux tendances et se déclinent souvent par thèmes, comme la démographie, le foncier, le logement, les transports, etc. ;
4. Le Forum : participation des citoyens par des ateliers de concertation.

Ces quatre modes de faire présents dans l'exercice prospectif ne sont pas pour autant excluant. Ils peuvent être conduits en parallèle. En effet, l'essentiel étant d'élaborer « un référentiel de conduite du projet ».

3.2.2.4. Un enjeu transversal : l'accès au stock d'information et à sa valorisation

Les arborescences et cartographies de connaissances sont des outils mobilisés et mobilisables dans l'exercice prospectif. Ces outils de type « road mapping – mappeur » sont souvent libres d'accès sur Internet, pratique dite de « l'Open Source » issue du consulting. Ces experts qui se situent plus dans une approche pragmatique et proposent comme le souligne Sylvie Blanco quatre étapes dans l'exercice prospectif des entreprises. Ce mode de faire a été appliqué par le CEA, les unités de recherches et de développement de structures comme par exemple, France Télécom à Grenoble.

Usuellement, les savoir-faire s'inspirent des travaux sur l'architecture de l'information développés par Lesca. Ceux-ci identifient en matière d'information :

- la veille stratégique¹⁵ ;
- les signes d'alerte précoce ;
- la sélection de l'information ;
- l'écoute anticipative ; elle correspond à un éclairage qui passe par l'utilisation d'informations tournées vers le futur et vers l'extérieur de l'entreprise.

Le processus informationnel est continu dans le **temps verticaux** : son objet est la circulation de l'information de son point d'origine, au bon endroit dans la hiérarchie et en temps voulu afin d'être utilisé pour l'action . Dans les **temps latéraux**, l'acquisition d'informations pertinentes en provenance de sources diverses permet d'engendrer un mécanisme comprenant :

- le ciblage qui permet de déterminer la partie de l'environnement à scruter – opportunités et menaces potentielles – il repose sur les besoins en intelligence des dirigeants et nécessite que ces besoins soient traduits dans le cadre de la veille stratégique ;
- la traque des informations, de veille stratégique parmi les diverses sources d'information disponibles ;
- la mise en place d'un dispositif de traque et de la sélection de l'information ;
- la mise en place d'un dispositif de réseaux d'employés coordonnés, motivés et formés ;
- la proposition de méthodes de formation individuel ou collectif.

¹⁵ BLANCO (S.), 1998, *Gestion de l'information et intelligence stratégique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique*, thèse en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, ESA, 307 p.

La sélection de l'information identifiée précédemment passe par :

- la circulation des informations. Elle concerne le dispositif de mise en commun des informations collectées en vue de leur analyse - idée de stockage « intelligent » permettant d'accéder aux bonnes informations au bon moment –, la mise en commun des informations s'appuyant sur des méthodes et des outils d'indexation et d'interrogation propres aux bases de données ;
- la diffusion consiste à rendre accessible aux utilisateurs de la veille, de manière systématique ou à distance l'information ;
- les boucles de retour. Celles-ci montrent que le processus de veille stratégique est un processus d'apprentissage en lui même.

Ces éléments peuvent être représentés sous forme de systèmes cognitifs d'interprétation de l'information (arborescences).

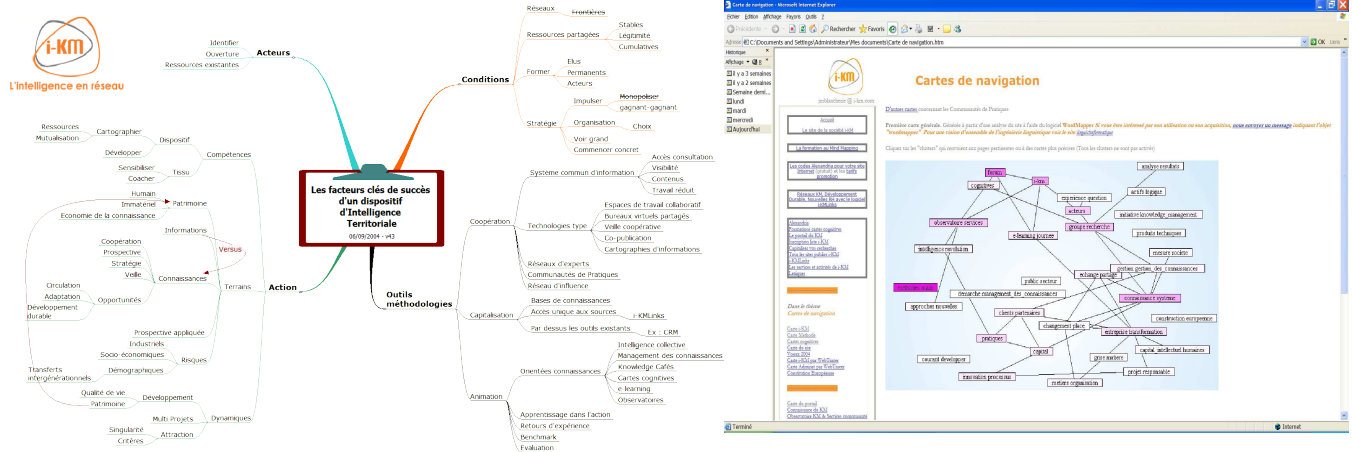


Figure n° 2 - IKM – INTELLIGENCE EN RESEAU
 Intelligence – Innovation- Knowledge Management
 Jean-Marc Blancherie

3.2.3. Grille interprétative des discours des experts-chercheurs en Rhône-Alpes

	Sylvie Blanco	Bernard Pecqueur	Olivier Soubeyran	Martin Vanier	Bernard Debarbieux	Franck Sherrer	Eric Grasset	Bernard Pouyet	Nicolas Levrat
Formation	Economiste	Economiste	Géographe	Géographe	Géographe	Urbaniste	Géographe	Juriste	Juriste
Rapport à la prospective	Prospective managériale stratégique	Prospective managériale stratégique et utopie	Prospective empirique de l'imaginaire	Prospective empirique de l'imaginaire	Prospective empirique de l'imaginaire	Prospective empirique de l'imaginaire	Prospective managériale stratégique	Prospective empirique de l'imaginaire	Prospective managériale stratégique
Posture	Anticipation Projection Pragmatiste Pensée efficiente	Pragmatiste .. Pensée transgressive	Pensée transgressive	Pensée transgressive	Pensée transgressive	Pensée transgressive	Pensée efficiente	Pensée transgressive	Pensée efficiente
Méthodes	Veille stratégique Architecture de l'information	Le modèle économétrique Co-décision		Les scénarios Le Forum	Les quatre Enchevêtrés Co-décision	La prévision, les tendances	La prévision, les tendances Forum Co-décision		
Modes de faire	Traques Ciblage Circulation de l'information Ateliers de représentations	Conception stratégique du temps	Conception créative du temps de l'action	Conception créative du temps de l'action	Conception créative du temps de l'action	Conception créative du temps de l'action	Conception stratégique du temps	Conception stratégique du temps	Conception stratégique du temps

Tableau n°9 – Le discours des experts-chercheurs en matière de prospective

Ce tableau a été construit en référence à la typologie des réseaux experts nationaux, la classification est une première étape d'analyse et ne retrace pas toutes les catégories de discours.

3.3. La prospective territoriale selon les acteurs du territoire : discours, modes de faire et pratiques

« Le prospectiviste a lui même, pour projet de donner un sens, et donc de mobiliser, à son tour, l'organisation autour d'un projet, d'où l'importance pour le prospectiviste de l'appropriation de ses travaux par le responsable de la commande et par l'ensemble de son organisation. C'est l'un des usages de la prospective ».

L'objectif est de déterminer quel est le porté à connaissance des méthodes et des savoirs de la prospective sur les territoires à différentes échelles.

3.3.1. De la collecte de l'information à l'analyse : éléments de méthodologie

Les entretiens avec les acteurs en charge de mission prospective ont eu quatre objectifs :

- déterminer leurs trajectoires professionnelles et leurs cultures de métiers,
- définir leurs modes de faire, les outils qu'ils ont mobilisés dans leur démarche,
- appréhender les besoins en terme de formation à la prospective territoriale,
- déterminer leur rapport à la frontière (franco-suisse) dans la conduite de l'exercice.

Haute-Savoie	Genève
Crisol Serrate Chef du bureau Observation et prospective DDE Haute-Savoie	Philippe Brun Etat et canton de Genève DAEL
Thomas Prieur Conseil Général de la Haute-Savoie	Bernard Leutenager Etat et canton de Genève DAEL
Evelyne Pandal Comité Régional Franco-Genevois	Gilbert Gilliot FIPOI
Marie-Thérèse de Nomazy SED -Anncny	François Bornicha Ville de Genève
Vincent Pacini Consultant prospective Pro-activité	
Isabelle Brun Chargée de mission prospective Communauté d'agglomération d'Anncny	

Tableau n°10 :
Techniciens interrogés

L'ensemble des entretiens a été retranscrit. Dans un souci de lisibilité les modes de faire seront pour l'instant restitués sous forme de fiches synthétiques sur l'exercice Haute-Savoie 2020, celui du livre « blanc du bassin Annecien », sur les pratiques de l'anticipation au Canton de Genève ; en dernier lieu, l'enjeu des exercices de mobilisation transfrontalière. Les clés de lecture communes seront présentées dans un tableau synoptique.

3.3.2. La prospective au service du projet de territoire : le discours de collectivités territoriales en Haute-Savoie

Un savoir-faire connu mais à construire



Il est proposé ici de rendre compte des savoir-faire et pratiques d'acteurs impliqués dans l'exercice prospectif territorial en Haute-Savoie à travers l'exemple de « Haute-Savoie 2020 » et le cas de la communauté d'agglomération d'Annecy. Ces éléments sont appréhendés *via* le discours des acteurs et la présentation sous forme d'encarts d'extraits d'entretiens.

Encart n°3- Extraits d'entretiens : exercice Haute-Savoie 2020

Pour moi, quand on a besoin de se projeter à 10 ans on a des éléments de cadrage à utiliser, donc la prospective c'est au service du projet de territoire et c'est pas faire le la prospective pour de la prospective [...]. Pour moi, qui a un parcours classique d'économie et de développement local ma première sensibilisation a été dans quelques cours du DESS de Saint-Étienne par Jean Noël Thomas dans le cours sur diagnostic de territoire ... là on a vu des méthodes qui elles s'inspirent de Godet par exemple des types d'influences/ de dépendances, des matrices d'impacts croisés de type MICMAC.. Quand je suis arrivé en Haute-Savoie, ma mission à la SED a consisté à mettre en place l'observatoire de la Haute-Savoie ... C'était surtout de l'analyse des chiffres faire une base de données, sachant qu'au départ, il n'était pas un enjeu pour l'exercice de Haute-Savoie 2020, mais on n'avait pas les statistiques sur l'évolution de notre territoire, chose que l'Insee ne faisait pas de manière très spatiale et les données n'étaient pas actualisées entre les deux recensements, alors quand on regarde les évolutions, on se demande forcément ou est-ce que l'on va, l'interrogation, alors *cursus perso*, c'est les premières interrogations que l'on se pose.

La deuxième étape de sensibilisation aux démarches prospectives, je pense que la première fois c'était à un forum de l'ARADEL en 99, avec Michel Godet qui était présent qui faisait le point sur ce forum, le discours de Godet était sur cette question des « papis boum », de l'évolution de la population. Et puis à la même période la Haute-Savoie lance la révision sur le Schéma Départemental de 1991, donc pour ma part j'ai participé en tant que maîtrise d'ouvrage, SED Haute-Savoie 2020, le service aménagement ici était petit au départ, en plus le nom Haute-Savoie 2020 était uniquement commercial ... on a ensuite développé aussi fatalement l'aspect prospectif, parce qu'il fallait le faire et on a appris sur le tard.

Donc aujourd'hui, bien on se rend compte qu'il y a plusieurs façons de faire, plusieurs méthodes, on se rend compte qu'il y a plusieurs territoires qui le font, donc dans ce cadre là on regarde ce que les

territoires font, et puis autre aspect important c'est que ce territoire Haute-savoie 2020, cet aspect prospectif, on l'a intégré avec Marie-Thérèse de Nomazy, avec la SED qui faisait parti des groupes de **travail Millénaire III** et c'est quelque chose qui l'a bien marqué [...] Donc finalement l'exercice prospectif par exemple avec la réalisation de ces groupes de travail avec les collégiens et l'ensemble des partenaires du département avec une mise en situation par l'intermédiaire des jeux de rôle en séminaires [...] mais on n'a pas travaillé des scénarios, on n'a pas dessiné, ni cartographié les évolutions possibles, d'ailleurs on s'est posé beaucoup de questions, quelqu'un avec qui on a beaucoup discuté aussi c'est Vincent Pacini lors de ces forums ...

Disons que dans tout cela on se retrouve un peu imprégnés de la méthode « projet de territoire » après à l'école ou en cours de formation (ARADEL, SCET), « on a une vision un peu galvaudée **des scénarios plutôt moyens** qui ont été élaborés et justement quelles méthodes, les tendances, les scénarios, comment on dessine cet avenir, comment on réagit à cet avenir, donc là **oui un manque de méthodes** ...d'ailleurs on est obligé **d'utiliser les scénarios ? ... alors toutes ces questions cela m'intéresse et c'est pourquoi on a participé à ce programme de recherche** », en se demandant comment on va plus loin. D'ailleurs pour nous pour l'instant cela passe par une traduction dans tous les projets du type SCOT par des graphes d'objectifs »[...] la c'est les méthodes que l'on connaît mais que je n'ai pas forcément appliqué de manière classique, les opportunités/ les menaces ; comment on classifie les ressources, on regarde les impacts des uns et des autres et les graphes d'objectifs après c'est les méthodes d'expressions de type méta-plan, d'ailleurs méthodes qu'utilisent Vincent Pacini, qui intervient actuellement sur la démarche livre Blanc du bassin annecien, de type réunion avec des post-it...

Encart n° 4 - Extraits d'entretiens : exercice prospectif de la Communauté d'agglomération

Ce territoire là s'était associé pour faire le CGD, il y a eu déjà une première expérience pour trouver des financements, et on y voyait plus de l'habillage qu'une suite d'action, mais suite à cela il y avait une volonté parmi ces actions de faire **ce livre blanc**, qui était donc une première action du CGD, cela a mis du temps à démarrer, cela a permis de faire la transition sur les deux contrats, on participe d'abord pour les élus. Dans **le bassin annecien il n'y a pas d'habitudes de discuter ensemble**. Elle existe au niveau des communes, dans les conseils de quartiers, mais pas au niveau de l'intercommunalité et le pire c'est au niveau du bassin annecien que cela fait peur...

Et puis il y a une position que défendent les élus, c'est-à-dire les élus **sont les élus du peuple** et il y a une **légitimité**, et il n'est pas, pour eux nécessaire de s'associer et de consulter **des habitants qui sont plutôt revendicatifs et plus consommateurs** qu'autres choses, du coup c'était une demande de la Région, les élus voulaient déjà une **démarche participative entre eux**.

Cette démarche prospective est articulée autour de principes, connu comme la mobilisation, la connaissance, la gestion. Cela passe par des entretiens d'élus et après on a travaillé **avec des ateliers** en se basant sur la méthode des **facteurs d'inertie et de changement** et des idées reçues **en se basant sur les méthodes de Vincent Pacini et Michel Godet**. On a souhaité également qu'il y ait un **transfert des savoir-faire du bureau d'étude vers les techniciens et les élus** et cela a eu lieu, on a fait ce travail même sans le bureau d'études, et **cela a été très profitable** pour nous parce que cela a relancé les débats et le travail d'animation dans les groupes de recrutement, il y a eu aussi un **questionnaire** auprès de 250 élus du territoire qui mettent en relief **les consensus et les dissensus** entre les élus. L'objectif était aussi de mettre les pieds dans le plat et de **faire émerger les questions tabous**, les débats sur ce territoire et donc on a dédramatisé certaines choses, comme le périmètre de l'agglomération. **Le questionnaire a été monté par Vincent Pacini. On est allé très tôt dans la concertation**, il y a eu 250 questionnaires rendus dont la moitié qui provient des élus de l'agglomération ; très peu d'élus savent faire de la prospective parce qu'ils

ont déjà une vision d'ensemble, ou un **mandat transnational**, pour les autres c'est plus compliqués... Chaque chambre consulaires et le PNR aussi ont été consultés.

La mobilisation en cours de route et le bilan d'évaluation du CGD, cela a permis d'interroger les maîtres d'ouvrage des communes et cela a permis de **faire des recommandations avant la phase d'actions** sur ce qu'il ne fallait pas refaire. **Ensuite on a élargi la réflexion par rapport aux groupes transverses** il y en eu treize et cela correspond actuellement au Conseil Local de Développement, on a travaillé avec la DDE avec qui on communique beaucoup, les impôts, DGI et TPG, ce qui est aussi peu commun. Sur ces groupes transverses, il y a bien 300 personnes qui ont participé comme un grand enjeux à partager, il s'agissait de faire dire comment ils voyaient des enjeux, les problèmes. Alors certains se sont arrêtés au bout de quelques séances ils se sont arrêtés, du fait aussi que le public était composé d'aménageurs, le groupe était du coup un peu trop co-sanguin.

L'enjeu fort de la gestion de l'espace a réémergé et puis il y a eu d'autres groupes, comme celui des temps de la ville, des garde d'enfants, générateurs de trafics et là cela marche bien, avec le CIDF... et puis face aux élus ici il faut être très pragmatique et puis cela permet **d'identifier la capacité des acteurs à agir ensemble. Tout le monde est d'accord sur le diagnostic** par contre **les acteurs ne sont pas mûrs pour réfléchir ensemble, c'est difficile, la capacité collective n'est pas au point.** Quand on regarde **nos enjeux et la capacité du territoire à produire, on ne répond pas avec les institutions en place**, après sur d'autres thématiques on avance, il y a là aussi ici plus **un blocage entre les techniciens qu'entre les élus, car quand on doit livrer son expertise et cela nécessite que l'on travaille pour la démarche prospective.**

En retour, c'est la crainte de perdre son poste, c'est mon interprétation et puis **la prospective c'est le pré-carré; l'aménagement c'est transversal et certains vivent cela comme si on allait leur apprendre leur métier, c'est une remise en cause de leur façon de faire.** Sur les visions à long terme cela parle pas à tout le monde; **les élus, ils trouvent cela fumeux. Les députés, les sénateurs qui sont très critiques sur ces méthodes là; ou tout simplement pour eux c'est intéressant, ils n'ont pas la fibre pour cette sensibilité, ni pour cette démarche pour ils disent c'est de l'agitation et pas de l'action et que l'on produit des idées et que l'on pas les moyens financiers d'assumer.** Pour autant ce qui peut être économique, là c'est **l'expertise gratuite** pour continuer à faire de la **veille** sur le territoire. En 1978, courbe de croissance correcte avec les infléchissements, syndicat d'aménagement, **il n'y avait pas de système de pilotage**, on a du lancer les **grandes tendances** et chacun est rentré dans sa commue et à géré, et donc je ne sais pas si on va y arrivé, entre les « **belles intentions** » et **la capacité d'action.** On va essayer et du coup le pilotage continu avec l'ensemble des acteurs et qu'il assure le lien, l'ensemble des acteurs du territoire.

Pour le vice-président délégué à la Communauté d'Agglomération, qui porte la démarche, l'intérêt est d'avoir un réseau d'experts. Mais en fait chacun interprète sa mission. **Le groupe qui est entrain de montrer une petite connaissance, on a essayé de sélectionner les mots-clés et les enjeux par rapport à une référence nationale ou régionale, et donc là on est amené à sortir de notre cadre habituel.**

Quand la DDE intervient sur la gestion de l'espace agricole, nous on souhaite, on peut sélectionner des données sur le périmètre les données que l'on veut, et après on a besoin du réseau d'experts, et l'observatoire a les données, on fait une demande au Conseil Général.

La connaissance du terrain et le ressenti des élus, par les valeurs a eu lieu pour la première série d'octobre à décembre 2003, la deuxième a duré trois mois aussi. Et cela s'est accompagné **d'entretiens individuels.**

Haute-Savoie 2020 cela a eu lieu avant, peu de monde y ont participé à la démarche, les élus n'en n'ont pas parlé, d'ailleurs cela a **créé une certaine confusion vite estompée,** mais de mon point de vue leur **exercice prospectif a permis d'assouplir les liens avec l'agglomération,** enfin c'est mon point de vue

le Conseil Général, on l'a questionné pour savoir si il voulait être partenaire du contrat et signataire pour **la partie urbaine, à notre grande surprise ils ont dit « oui »,** et c'est peut-être là le moyen d'expérimenter quelque chose sans être dans tous les CDRA, si ils interviennent là ils vont pas forcément intervenir dans tous les autres CDRA; mais **bon il va falloir du temps. Le contrat d'agglomération c'est pas forcément de la prospective, c'est une démarche contractuelle,** et vis-à-vis de la prospective, cela va s'orienter dans le bon sens il faudra du temps, le blocage est plus historique. Bon c'est comme dans tous les CG ils sont plus **ruraux** qu'urbains, c'est par leur domaine privilégié. Après on a des liens plus importants **avec la DDE, les SCOTS, avec leurs outils;** ils nous ont donné beaucoup d'informations et on a participé à valoriser leur savoir-faire qui est mal connu. Quand Vincent Pacini à fait le tour des élus il y en avait que

deux qui connaissait des chiffres clés...Les contacts avec l'espace Mont-Blanc : on est entrain de remonter le réseau des animateurs Haute-Savoie mais c'est minime les liens...

Moi, j'ai fait la formation à l'ARADEL c'était vraiment bien même mieux qu'à Futurbiles où j'en avait fait déjà, j'ai une formation littéraire et un magistère en aménagement de l'espace et du territoire, j'ai fait six ans en Agence d'Urbanisme à Dijon et c'est à cette agence que j'ai été sensibilisée à la prospective, on rentre de formation on veut changer pleins de choses et puis en terme d'animation j'avais pas d'assurance, je connaissais les outils mais je ne savais pas les utiliser pour le territoire. **Pour les ateliers comment les animer et le fait d'être avec Vincent Pacini tous les jours là c'est là que j'ai appris, et le meilleur futurible que j'ai fait c'est avec lui ! Et je l'ai refais à l'ARADEL, il y en rien de mieux pour apprendre. En comité de pilotage, Vincent Pacini est là en appui mais c'est là que j'ai appris à mieux reformuler les questionnements auprès des participants.**

Pour parler du futur, aux élus, je ne peux pas employer les termes de prospective, de visions du futur, je leur dit bien c'est comme si vous voulez faire une maison on commence par les plans, en fonction de votre mode de vie, et vos besoins, vous avez une maison à trois niveaux, on va commencer par le premier niveau et voir à 10 ans ... En même temps, dans ces démarches là ce qui sont sensibles à la démarche. **Les élus là retrouvent le sens de leur mandat.**

**Encart n° 5 - Extrait d'entretiens : Vincent Pacini, Consultant, Exercice du Livre blanc d'Annecy ?
Pro activité Conseil**

La prospective donne **un sens à l'action**, avec un double sens de direction et de finalités. Bon quand on a dit cela on n'a pas dit grand chose...Concrètement, quand j'arrive sur un territoire, je regarde les acteurs, et je vois que les acteurs sont dans des avions et des altitudes différentes et que le plus compliqué c'est de mettre tout le **monde dans le même avion**. Ensuite, le plus compliqué c'est l'altitude. Le problème de la prospective, on a tendance à monter très haut, on est grisé par la hauteur, mais on a perdu de **vue la piste d'atterrissage, on peut tout voir, tout imaginer, mais si on va trop haut, on n'arrive pas à atterrir et mon problème sur le territoire ici, les acteurs connaissaient les problèmes...** le foncier, le logement et ça fait plus de 40 ans que cela dure.. Les problèmes étaient identifiés, ce qu'ils ont mis en place n'a pas suffit à régler les problèmes ; là je fais une **rétrospective** [...] La géographie et la politique fonctionnent en symbiose, donc, une bonne histoire à deux exceptions près avec les Aravis et le syndicat du Lac.[...]:

« cela ne peut être porté que par un acteur qui englobe tout ça, voilà pour le processus de réflexion... il y a aussi tout le processus de **mobilisation des ressources**, ça c'est un autre point pour fabriquer ce **processus de connaissance**, il faut essayer d'exploiter tout ce qui existe et c'est ce que je fais. Alors dans un premier temps, plutôt de créer un observatoire, il en existe pleins sur ce territoire, c'est d'essayer de les mettre en **réseaux**.. et toute ma démarche consiste à les mettre en réseaux, c'est ce que je fais. Et c'est pas évident...

On a vu l'observatoire, 74, la DDE, qui utilisent les mêmes chiffres de l'INSEE, le but du jeu c'est que **l'information circule**, et que l'on communique cette information au territoire, et qu'on se spécialise sur l'information [...] ensuite il y a toute la mobilisation de la ressource que représente les développeurs qui travaillent sur le territoire et les moyens financiers. Il y a aussi la ressource naturelle, on a ouvert des pistes sur la forte, mais c'est pas gagné... donc voilà.

Et ensuite il y a un **troisième process**, qui est la **conduite du changement**, en gros, c'est comment on accompagne cette conduite du changement. Ma formation, c'est le CNAM, avec Michel GODET, développement local, consultant, chargé de mission Cette bonne distance **entre les ambitions et la réalité** du territoire. Moi, je ne fais pas du tout pareil, je fais dans l'esprit, mais **moi je ne fais pas de scénarios**, moi je vois pas l'intérêt de faire des scénarios dans ce cas de figure, pour aller de **l'anticipation vers l'action**, il faut **de l'appropriation**, c'est pour résumer Parce qu'évidemment, cela ne sert à rien d'identifier les problèmes, les grandes questions et si **les acteurs ne changent pas de stratégies...** mais aujourd'hui avec les incertitudes qu'il y a, on ne peut plus reproduire comme cela, et bon cela c'est long

quand on voit le travail que cela demande pour une personne, imaginez au niveau d'un groupe ou d'une collectivité, du coup il faut être très ambitieux et très réalistes et ce qui est très important ce n'est pas de rentrer dans des démarches schizophréniques [...] **cette bonne distance entre la réflexion et l'action**, si vous voulez.. Souvent le mot projet, il n'y a pas la même définition en France et en Angleterre.

La définition française c'est essentiellement **sur le concept**, la définition anglo-saxonne elle est sur la **trajectoire** (...) pour moi la prospective, dans ce type de démarche, ailleurs c'est autre chose, n'est utile pour moi en tout cas, que si elle crée cette trajectoire, et que si elle conduit les acteurs à agir, et c'est ça la **pro-activité**, c'est agir au moment voulu en bien, mais essayons comment on peut mettre en place pour avoir le changement attendu, mais bon. On a des grands packs, des gros avions et on ne change pas la trajectoire comme cela. [...] **moi je ne fais pas de scénarios**, mais je le fais dans l'esprit de Godet, parce que j'ai été son assistant, on travaille toujours ensemble, mais je ne vois pas dans ce cas de figure, l'intérêt de faire des scénarios. Pour aller de l'anticipation à l'action, il faut l'appropriation, le fameux triangle grec [...] **le triangle grec** c'est ça on est d'accord, comment on fait, le problème, on explique cela etc.. Mais dans **ce pays vous souffrez beaucoup**, on est devant des acteurs, manager cela et on a autour de nous, **on n'a pas l'organisation**, les processus, et c'est dur, et **le temps que l'on passe là**, bien **on le fait pas à faire des cartes fouillées**, etc.. et là **il y a un biais**, il faut le dire. On n'a pas **d'outils réels pour piloter** tout ça et en fait il faut se servir de la démarche pour avoir un système de pilotage. Et la démarche fabrique le système de pilotage, parce qu'à la sortie on parle de la démarche, mais il faut parler d'après la démarche, donc là on fabrique, mais pas que des rapports il faut faire des **outils de managements**, au-delà des observatoires, veille, outils, on l'a fait dans la Creuse, pour les aider à piloter les stratégies sur deux ans et il y a un déficit énorme dans ce... il faut rester état de veille, observer, comprendre...

Le gros problème c'est **la place de l'agglomération**, les relations sont compliquées entre acteurs. Jusqu'à présent la taxe professionnelle augmentait de 5 % là elle baisse, et ça leur pose un problème, comme il n'y a pas de relations forte de complémentarités entre les acteurs. On demande aux acteurs de travailler ensemble mais la région elle travaille pas avec le département et l'Etat, sur le transport ou sur le foncier, et donc c'est **les agglomérations qui ont du poids**.

Sur la Haute-Savoie, 2006 –2007, cela va le faire, je sais là qu'ils ont pris consciences, il y a plein de rapport tout le monde le sais qu'il y a un **risque au niveau du foncier**, la question c'est pourquoi, ils ne prennent pas de décisions, cela n'avance pas, alors **c'est pas vraiment un problème de prospective**, les personnes ont identifié les problèmes mais ils ne savent y mettre des chiffres, ils connaissent; mais derrière on se confronte à des **modifications de stratégies de comportements**, les organisations... les bureaux politiques et institutionnelles on discute très peu du fond, on passe 90% du temps à gérer des choses matérielles... à faire un séminaire qu'avec l'agglomération et le bassin dans ce comité de pilotage et du coup **les arbitrages ne se font pas au bon endroit**, ils sont très **pragmatiques**... il n'y a pas de complémentarités qui existent entre eux; mais il y a une **très mauvaise collaboration entre les élus**. Car les élus se **méfient des techniciens et les techniciens des élus**.

« Démarche du livre blanc du bassin annécien »

DEMARCHÉ
« LIVRE BLANC DU BASSIN ANNECIEN »



Encart n° 6 - Fiche synthèse : démarche du Livre blanc du bassin annécien¹⁶

La démarche prospective repose sur « une vision partagée des enjeux et des défis et la mobilisation des principaux acteurs autour d'objectifs et d'actions prioritaires ». Cette démarche a débuté en juin 2003 et en cours de finalisation. D'un point de vue méthodologique elle repose sur l'élaboration de consultation et d'ateliers réalisés par l'intermédiaire de « groupes transverses ». La grille de consultation a été réalisée auprès d'un public d'élus (200 personnes) et sur un périmètre de 46 communes. Elle propose d'élaborer « une réflexion prospective, stratégique et participative en faveur de l'aménagement et du développement de ce territoire ». L'initiative s'appuie sur une action du Contrat global de développement. La démarche s'est déroulée en 6 étapes, qui se déclinent comme suit :

- l'interview de 40 acteurs du territoire (juillet – décembre 2003) ;
- un état des lieux du livre blanc élaboré à partir des premières données disponibles ; (1er séminaire du Comité de pilotage du 10 octobre 2003) ;
- l'organisation de dix séminaires² de prospective sur tout le territoire (novembre-décembre) ;
- l'interrogation d'environ 250 acteurs du bassin annécien, (novembre-décembre 2003) ;
- l'élaboration d'une vision partagée, constituée des principaux enjeux et défis à relever à l'horizon 2020 (2e séminaire du comité de pilotage du 12 janvier 2004)
- la mise en place des groupes transverses (février 2004) .

Gerpa / Proactivité Conseil Dossier Groupes Transverses L/34

MEYTHET MONTAGNY-L. POISOY PRINGY QUINTAL SEYNOD

Communauté de l'agglomération d'Annecy
Réunion des conseillers municipaux 27/11/03
Questionnaire « livre blanc » du bassin annécien

La démarche livre blanc doit donner lieu à des débats. Ce questionnaire vise à mieux repérer les principaux consensus ou désaccords des participants.

ITEMS	Votre avis				
	TOUT A FAIT D'ACCORD	PLUTOT D'ACCORD	AVIS MIXTE	PLUTOT PAS D'ACCORD	NE SAIS PAS REPENDRE
Thème 1 : Développement des entreprises dans le bassin annécien					
1.1 Le développement de l'activité économique du bassin annécien ne bénéficie plus d'un environnement local aussi favorable que par le passé					
1.2 Les entreprises industrielles du bassin annécien sont de moins en moins capables de résister à une concurrence de plus en plus internationale					
1.3 L'augmentation des coûts de production des entreprises du bassin annécien suppose le développement de produits et services à forte valeur ajoutée					
1.4 On ne peut pas élaborer des politiques de développement sans une réflexion préalable avec les entreprises					
Thème 2 : Rareté de l'espace dans le bassin annécien					
2.1 Depuis plus de 20 ans, le processus d'urbanisation échappe en partie aux responsables du bassin annécien					
2.2 La localisation des équipements dans le bassin annécien n'est plus adaptée à l'évolution des modes de vie : augmentation de la mobilité, nouvelles demandes de services, vieillissement de la population...					
2.3 Les perspectives démographiques auront pour principale conséquence la pénurie de logements pour les ménages à revenus modestes et moyens					
2.4 En matière de logement, le bassin annécien doit élaborer des stratégies de densification douces et acceptables pour la population					
2.5 Les stratégies d'optimisation de l'espace du bassin annécien devront traiter les questions suivantes : - rareté du sol - dispersion de la population - mixité sociale et spatiale - explosion de la mobilité					
2.6 Ces quatre questions devront impérativement être traitées ensemble					

Livre blanc du bassin annécien – questionnaire agglomération d'Annecy – 27/11/2003

ITEMS	Votre avis				
	TOUT A FAIT D'ACCORD	PLUTOT D'ACCORD	AVIS MIXTE	PLUTOT PAS D'ACCORD	NE SAIS PAS REPENDRE
Thème 3 : Solidarités et complémentarités					
3.1 A l'avenir, les inégalités de ressources entre les territoires du bassin annécien vont s'accroître					
3.2 Les attentes des habitants seront de plus en plus exigeantes sur l'ensemble du bassin annécien en matière de services : ADSL, commerces, nature, calme...					
3.3 A l'avenir, des tensions sont à craindre entre les territoires du bassin annécien disposant de réserves foncières pour la construction, et ceux qui n'en ont pas					
3.4 Le tourisme est l'activité qui peut le mieux mettre en évidence la complémentarité des territoires du bassin annécien					
Thème 4 : Bassin annécien et gouvernance des territoires					
4.1 Il faudrait trouver un moyen d'atténuer les inégalités de ressources entre les territoires du bassin annécien					
4.2 Les stratégies de développement et d'aménagement nécessiteront davantage de coordination et de coopération entre les acteurs publics (Communes, EPCI, Département, Région, Etat)					
4.3 Le développement de partenariats durables entre acteurs publics et privés est indispensable au développement du bassin annécien					
4.4 Le citoyen ne comprend pas l'organisation administrative actuelle					
Thème 5 : Intégration du bassin annécien dans un espace plus favorable à son développement					
5.1 Faute de vigilance, le bassin annécien deviendra une banlieue de Genève					
5.3 L'intégration du bassin annécien dans l'axe de développement Grenoble-Genève (sillon alpin) est primordial pour son avenir					
5.4 Le développement et l'aménagement du bassin annécien ne peuvent plus se faire sans tenir compte des territoires voisins (Usse et Boras, Albanais, Albertville...)					

Le développement de l'activité économique et de l'emploi pérenne

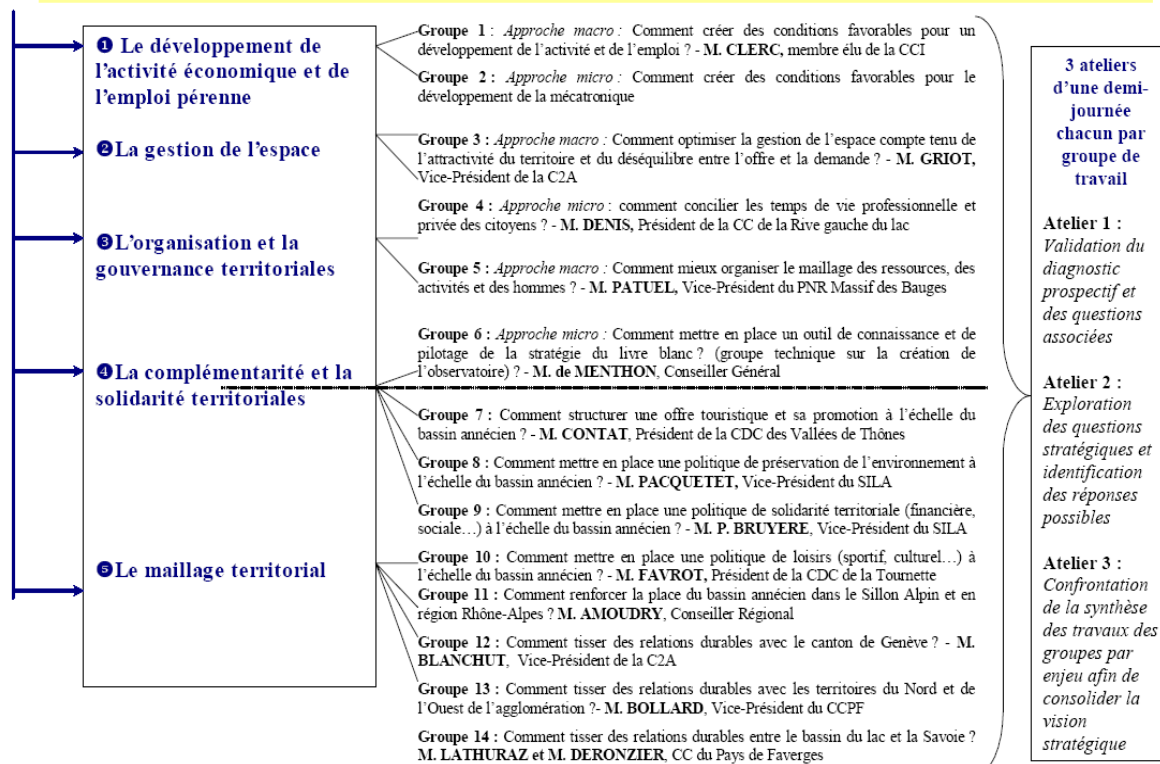
- La gestion de l'espace
- L'organisation et la gouvernance territoriales
- La complémentarité et la solidarité territoriales
- Le maillage territorial

¹⁶ Communautés de Communes, Agglomération d'Annecy, Démarche « Livre Blanc du Bassin Annécien, GERPA – PROACTIVITÉ Conseil, dossier Groupes transverses, 34p. – Réalisation Vincent Pacini, Isabelle Brun- Synthèse d'après les documents et les entretiens, Février 2005-

« Démarche du livre blanc du bassin annécien »

2/ L'organisation générale des groupes transverses pour explorer les enjeux prospectifs

LES REPRESENTANTS DU COMITE DE PILOTAGE PARTICIPANT AUX GROUPES TRANSVERSES



1. L'attraction de Genève

Les accord bilatéraux portent principalement sur :

- la libre circulation des personnes, avec une nouvelle donne possible, schématisée par des retraités s'établissant en France et des actifs en Suisse,
- les transports terrestres, visant à favoriser le transit Nord-Sud à travers les Alpes,
- les transports aériens, prévoyant l'ouverture progressive et réciproque des marchés aériens pour les compagnies,
- les marchés publics, portant sur les infrastructures de transports urbains, ferroviaires ou autres transports particuliers comme les remontées mécaniques,
- la levée des obstacles techniques au commerce, visant à la reconnaissance mutuelle, entre la Suisse et l'Union européenne, des examens de conformité (tests, certifications, autorisations) pour la plupart des produits industriels (commercialisation plus rapide des produits et réduction des coûts pour les entreprises suisses exportant en Europe).

Aujourd'hui, **le salaire moyen/dans le canton de Genève est de 3.800 euros (5.700 francs suisses)**. L'attractivité est donc grande. Genève a cependant institué **un système de rétrocession fiscale, qui redistribue aux départements et communes frontaliers 3,5% de la masse salariale perçue par les frontaliers (60 millions d'euros pour la Haute-Savoie)**, afin de financer les infrastructures indispensables. En 1999, 36.243 personnes (12% de la population active du département et 13% d s actifs haut-savoyards ayant un emploi) résident en Haute-Savoie et travaillent sur le territoire suisse.

Si Genève et Annecy semblent s'être toujours ignorées au cours de l'histoire (simple juxtaposition de « communauté d'intérêt » sans volonté ni vision commune), cette situation doit évoluer. L'avenir du bassin annécien ne peut se traiter indépendamment de Genève **car l'agglomération genevoise (plus de 500 000 habitants) perturbera de plus en plus le fonctionnement du bassin annécien.**

2. Le développement durable

Les auteurs du premier livre blanc affirmaient « qu'il ne faudrait pas que la croissance économique fasse perdre à Annecy la qualité de son urbanisation, aux annéciens les éléments qui font la qualité de leur vie ». Ils insistaient sur la nécessaire protection du site naturel tout en se développant économiquement. Depuis, le Syndicat intercommunal d'assainissement des communes riveraines du lac d'Annecy est devenu le SILA. Il dispose de deux usines respectant l'environnement : Siloé⁸ et Sinergie⁹. Le programme de recherche CLIMASILAC participe également à la prise en compte de l'environnement. En effet, il a pour but d'approfondir la connaissance de l'histoire du lac et de son bassin versant, pour mieux en appréhender le fonctionnement et maîtriser son avenir.

3. Les TIC, un atout en devenir

La réflexion autour des TIC au niveau du sillon alpin a pour objectif de susciter la création d'une « colonne vertébrale » à haut débit, allant de Grenoble à Genève, sur laquelle pourrait se raccorder l'ensemble de ces espaces pour répondre à la demande grandissante des entreprises en matière de télécommunications à très haut débit et bon marché (sillon alpin, une métropole émergente – oct. 2003).

Les perspectives d'un nouvel espace européen

Au niveau financier, les crédits mobilisés par les « fonds structurels européens » -dont les finalités sont principalement régionales- ont été multipliés par dix en l'espace de quinze ans, depuis le milieu des années quatre-vingt. Résultat d'une nouvelle répartition des dotations budgétaires, ils sont distribués dans le cadre de programmes pluriannuels. Durant la période 2000-2006, leur montant s'élèvera à 275 milliards d'euros. La partie que doit recevoir la France représente un volume financier supérieur à celui que l'Etat consacre au financement des contrats de plan Etat - régions (plus de 15 milliard s d'euros). Cette hausse des fonds structurels intervient au détriment de la politique agricole commune, dont la réforme est attendue et pourrait avoir des répercussions sur le prix des productions agricoles (par exemple le lait).

- **Au niveau institutionnel et juridique**, les décisions de la Cour européenne de justice orientent les choix des juridictions civiles et administratives, notamment pour la prise en compte de l'argument écologique dans les politiques d'aménagement, mais aussi avec l'impact de la dérégulation intervenant dans l'offre de services publics¹¹.

1. Le vieillissement de la population

Actuellement, l'aire urbaine d'Annecy est l'une des plus jeunes de Rhône-Alpes (avec Chambéry et Genève - Annemasse). Cependant, elle sera aussi une de celles qui connaîtront la plus forte croissance du nombre de personnes âgées : elle verra sa population de 60 ans et plus, augmenter de 21 200 personnes (31 300 en 2000 et 52 500 en 2020 – source INSEE, OMPHALE 2000). Dans cette tranche d'âge, la population des personnes de 80 ans et plus va plus que doubler, passant de 4 750 personnes en 2000 à 10 770 en 2020

2. Le réflexe de mobilité :

Le phénomène de métropolisation à l'œuvre dans le sillon alpin a une incidence sur la mobilité en raison de la polarisation des flux domicile-travail. Ces derniers ne sont plus seulement dirigés vers les villes-centres, mais de plus en plus vers certaines communes de banlieue.

3. La transformation du repère « travail »

Le travail tend à devenir de plus en plus immatériel.

- Le rythme du travail se densifie, alourdissant la charge mentale supportée par les actifs.
- La flexibilité du travail, accrue par l'usage des nouvelles technologies, s'intensifie, modifiant la vie quotidienne des citoyens. Elle sert à la fois de régulation professionnelle mais aussi et surtout de régulation « domestique ».

4. La mondialisation accentuée

Souvent mis en avant par l'importance de l'écart entre les différents pays, le coût salarial ne reflète pas la différence réelle des coûts. La productivité, l'augmentation des salaires, l'évolution des autres composantes du coût (coûts liés aux infrastructures, à la non-qualité, à la logistique, aux stocks...) corrigent le coût de la productivité. Par exemple, l'écart des coûts salariaux⁴ entre la France et l'Inde 4 Le salaire horaire est de 0,8\$ à 1\$ en Roumanie, Albanie, Bulgarie, de 2,5 à 3\$ en Hongrie, République Tchèque alors qu'il est 16,5€ en France.

5. Le goût de la variété et son coût associé

Logement sur le bassin annécien

Même si son nombre connaît la plus forte hausse durant la période 1990-1999 (6 881 contre 5 865), le logement en immeuble collectif a un taux de développement plus faible que des maisons individuelles, avec respectivement 16,04% contre 28,72%. Cependant, sur cette même période, le nombre de logements en foyers pour personnes âgées diminue de 40,03%, soit 136 logements en moins. Le bassin annécien est un territoire « riche » avec un revenu annuel moyen par foyer fiscal largement supérieur à celui de la région, tout comme le revenu annuel fiscal imposé⁵. Sa fiscalité locale⁶ en 2000 est de 1.008€/hab (947€/hab en moyenne pour la région), et la richesse fiscale par habitant est de 597€ (505€ en moyenne pour Rhône-Alpes)

6. Un nouveau système d'acteurs avec moins d'Etat

L'action publique résulte de plus en plus de la juxtaposition de régulations sectorielles dont l'articulation reste cependant aléatoire. La seule régulation étatique tend donc à disparaître, en laissant de plus en plus de place à l'organisation des débats publics autour des grands projets d'aménagement

Sur le plan institutionnel et de l'avis de la plupart des experts, la décentralisation est historiquement irréversible mais reste inachevée. C'est un processus long qui transforme en profondeur le partage des compétences, les formes de fiscalité, les découpages administratifs, les règles de fonctionnement entre les élus et les autres acteurs de la société civile.

Vision 2020 : optimiser la gestion de ce bien rare pour préserver l'avenir du territoire

Le bassin annécien nourrit des perspectives de développement en termes de croissance d'activités ou de démographie. Il doit donc se donner les moyens d'accueillir et de favoriser les vecteurs de ce développement, en facilitant les implantations de populations et d'entreprises, en promouvant l'épanouissement d'activités existantes, en créant de nouveaux équipements... tout en préservant un espace naturel, clé de son attractivité ! Concilier l'inconciliable est un défi à la mesure du territoire, à condition d'inventer une nouvelle stratégie de la gestion de l'espace « bassin annécien ». Celle-ci devra comprendre l'amélioration de la fluidité du marché de l'habitat, l'établissement de réelles collaborations public-privé pour favoriser un accès plus large à la propriété, la conception d'aménagements plus respectueux des modes de vie et des comportements des populations... Cette gestion « économique » de l'espace devra également assurer la restauration d'un équilibre entre l'offre et la demande d'espace. Priorité absolue, la **maîtrise du foncier passerait par un encadrement réglementaire commun**, encadrement prenant en compte les priorités respectives des diverses parties du territoire, ainsi que les attentes et perspectives de développement, tout en préservant des marges de souplesse nécessaires.

Pistes de réflexion stratégique :

- Mettre en place un outil puissant de réglementation et de planification de l'espace à l'échelle du territoire
- Constituer des réserves foncières pour disposer de marges de manœuvre futures
- Définir une politique de transport en commun et pénaliser l'utilisation de la voiture
- Mieux maîtriser les nouvelles formes de déplacements (notamment les déplacements liés aux loisirs, qui deviennent dominants)
- Mieux organiser les temps de vie
- Généraliser les PLU
- Elargir le PDU
- Densifier l'habitat à un niveau moyen et arrêter le mitage
- Renforcer la mixité sociale, respecter le caractère local des habitations
- Accueillir de manière raisonnée les nouvelles populations
- Maintenir et revaloriser l'habitat ancien par des aides à la réhabilitation et au surcoût du foncier pour les collectivités locales
- Bénéficier d'aide pour les négociations avec les promoteurs
- Définir un encadrement réglementaire optimisant le fonctionnement actuel
- S'approprier l'espace de manière volontaire pour prendre en charge des problèmes de l'agriculture
- Prévoir une politique de contreparties aux acteurs privés pour équilibrer les contraintes publiques qui leur seront imposées
- Mettre en réseau les stations en matière de transports
- S'inspirer du schéma suisse « Rail 2000 »
- Valoriser les espaces et mieux les faire connaître, pour qu'ils « se défendent par eux-mêmes
- Sensibiliser les populations aux qualités spatiales, urbaines, architecturales

Vision 2020 : faire du bassin annécien un espace indispensable au sillon alpin

Plongé au cœur de la dynamique du sillon, le bassin annécien n'a pas encore réussi à en tirer pleinement parti. Au-delà des projets d'amélioration des liaisons ferroviaires et autoroutières nécessaires, le bassin annécien doit veiller à ce que son agglomération constitue un des pôles incontournables de l'armature urbaine constituée par Chambéry, Grenoble et Genève, à renforcer les coopérations avec les départements de l'Isère et de la Savoie, à anticiper les effets du rapprochement avec la Suisse.

Encart n°7 - Responsable du Bureau Observation et Prospective, DDE Haute-Savoie

En terme de trajectoire professionnelle : géographie à Paris, je me suis spécialisé en géomorphologie sur la montagne, la dynamique des versants de montagne en lien avec les mécanismes internationaux de gestion de l'espace avec Olivier Dollfus, l'idée c'est qu'à l'époque la mondialisation qui s'appelait autrement, sous-tendent cela, type de mode d'utilisation dans les ANDES, j'étais en Fac dans les années 1975. Donc doctorat en géographie, puis concours DDE et aussi j'ai suivi ma femme qui a passé les concours de l'enseignement et a été mutée ici. Je suis rentrée au moment de la mise en place des POS, dans les années 1980, donc de l'accompagnement d'élus surtout dans le cadre réglementaire et dans les problématiques d'urbanismes. Quand on regarde les analyses on voit que chaque commune à garder sa zone d'activités bien précieusement..

Alors en 1989 -1990, précisément, **il y a eu un direction adjoint, donc c'est lié à une personne, qui avait très tôt en tête la prospective ; et donc on a crée une cellule en Haute-Savoie dite étude générale, et c'est comme cela que la prospective s'est développée**, par Alain Bourrion, et donc l'idée une fois que la cellule a été créée, ils ont mis dès le départ trois catégories A, ils ont mis trois personnes de niveau élevé, donc **trois universitaires** et non pas des écoles d'ingénieurs ou des Ponts et chaussées, et c'est pas innocent donc à l'époque les gens qui sortent des NPT, ils étaient plus dans une logique « tuyaux ».

Pourquoi on a fait un **observatoire foncier**, Pierre Nhauser, une personne Adeline Louis, ministère actuellement, **les observations sur le foncier ont été faites sur les prix du foncier, donc déjà en 90 c'était la même chose**, sur quels étaient les acteurs du foncier, pour qu'ils interviennent sur l'offre et la demande, donc cela veut dire pour les élus, faire des acquisitions foncières, **utiliser tous les outils de l'époque pour gérer le foncier** et pour **pouvoir définir des stratégies pour que les élus développent des politiques foncières**. Le réseau ADEF pour les études foncières à l'époque avec Vincent Renard, tous les gens qui développaient 56 variables le **prix de la transaction**, le type de transaction, type de bâti, etc., la localisation de la transaction, et la logique qui achètent qui vend et donc toute la logique catégorie socioprofessionnelles, il avait déjà **les suisses avec la caractéristique qu'ils avaient d'acheter des terres agricoles...**

Alors **l'observatoire n'a pas forcément marché** parce que la connaissance du foncier parce que l'on sait aperçu que **les maires connaissaient très bien leur territoire**, le foncier, et puis ces quelques conseillers et ils ne voulaient pas que la connaissance du foncier soit connue par les voisins, et entre autre les Suisses. Les SCOTS correspondent bien à l'exercice **prospectif** ... dans une application très ponctuelle de la stratégie, même s'ils n'ont pas encore la dimension territoriale qu'ils devraient avoir .. Même dans tous Rhône-Alpes. Par rapport à l'exercice de 1991 sur le devenir du département cela a été à la volonté du CG et d'une personne, qui s'est entouré de Charles Lambert et Babylone, cabinet à Lyon, il bosse avec la DDE, il a été conseiller de la DDE ; on se sent plus proche de l'exercice de la communauté d'agglomération d'Annecy ; pour le CG on pense aboutir à une **mutualisation des bases de données** considérables que l'on possède et que j'ai construites en partie et faire **revire l'observatoire en lien avec les autres présents sur le territoire...**

Genève, elle « pollue » la façon de réfléchir, mais il y a surtout des gens qui s'en servent dans les discours et que ces gens ne sont pas très cohérents non plus, alors, il faut recadrer les choses... Je pense qu'on a du te le dire Genève à toujours représentée une opportunité d'emplois pour les gens au chômage, il y a toujours cette osmose, Genève a été le trop plein des hauts-savoyards. Pour faire passer Archamps, il a fallu faire passer cela et donc il fallait faire passer le manque d'entreprises qui ne venaient pas en mettant en place un exercice prospectif...

Déjà pour mettre en place l'exercice prospectif il faut **un langage commun**.

Synthèse : l'exercice prospectif vu de la France

Les extraits d'entretiens proposés ci-dessus mettent en exergue des modes de faire transversale dans la conduite des exercices :

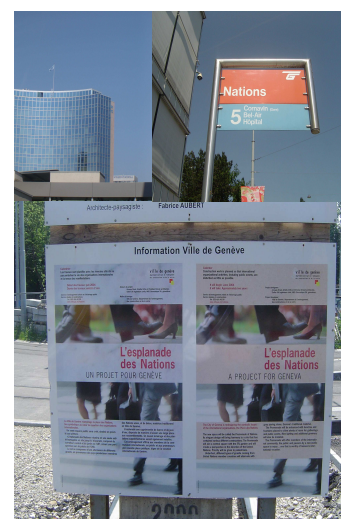
1. **le besoin pédagogique lié aux méthodes, aux outils de la prospective envers les élus, les acteurs du territoire ;**
2. **l'externalisation de la commande auprès de prestataires qui mobilisent les méthodes de la prospective ;**
3. **la difficulté à s'approprier ces méthodes dans le cadre de l'exercice local ;**
4. **la mise en réseaux des observatoires pour construire une veille sur le territoire ;**

La conception des exercices prospectifs, la conception privilégiée est celle du diagnostic prospectif territorial qui évoque des scénarios plus comme une rhétorique que comme un champ des possibles. Le rapport entre les trois structures où se nouent les liens et se façonnent les pratiques de la prospective ont deux postures bien distinctes. Si la communauté d'agglomération se dote d'experts de la prospective « pragmatiste » (méthodes de type Abaque de Reynier, ateliers des représentations) en accordant une large place dans le portage politique et dans l'organigramme de la structure, le Conseil Général lui se positionne dans une posture plus timorée où l'exercice Haute-savoie 2020 a été réalisé et porté par quelques personnes en interne. La DDE possède une légitimité de part leur bureau d'observation de la prospective où des compétences se sont développées sur le long terme.

Au regard des nouveaux modes de gouvernance et de pratiques en Haute-Savoie, le Canton de Genève lui intervient dans une conception endocentrée de son développement et comme nous le verrons se base sur plus sur la prévision que sur la prospective.

3.3.3. La prospective *versus* participation : une réalité métropolitaine et urbaine genevoise

***Un savoir-faire de la prévision et de la planification
« techniciste »***



L'Etat de Genève représente un système fédéral dans lequel les rôles des grands conseils regroupant des pouvoirs législatifs et exécutifs sont prépondérants. S'associent à ce mode d'intervention les échelles de la ville de Genève et du canton dans le dispositif d'action. La chancellerie d'Etat qui assiste le gouvernement et assure les liaisons avec le parlement dispose de compétences propres et coordonne la planification de projet en cours. Les pratiques de démarches participatives (consultation, référendum) helvétiques plus usuelles sont un acquis auprès des porteurs de projets et des habitants. Les techniciens rencontrés ont une formation d'urbanistes et interviennent dans le champ de l'aménagement et du développement territorial. Ils ont une vision pluridisciplinaire de leur métier et donc de la conduite d'exercice de co-décision, de participation (entretien avec Bernard Leutenegger, Projet de réhabilitation du quartier international). La prospective prédictive basée sur l'apport des systèmes d'informations territoriaux est privilégiée. A ce titre, Philippe Brun précise bien également les limites liées à ces tendances qui ne prennent pas tous les paramètres en considération.

Encart n°8 - Bernard Leutenegger, Direction urbanisme de Genève

Le Schéma Directeur sur le quartier **des Organisations Internationales**. Une étude conduite en tant qu'urbaniste privé et une équipe pluridisciplinaire. L'objectif était de **définir les conditions cadres et de prévoir quelle est la capacité d'accueil de Genève** pour être prêt à répondre lorsque des demandes émergent ; on a beaucoup travaillé avec Gilbert Gillot de la FIPOI, qui travaille sur les stratégies des organisations internationales. Cette étude d'aménagement et la Charte d'aménagement de l'agglomération transfrontalière de 1997, prévoyait dans l'un de ces dix projets de voir comment on pouvait organiser l'accueil dans une **perspective transfrontalière**, on a **assez rapidement butté sur les problèmes liés aux accords de sièges, sur la confédération** etc. Cela paraît très difficile de prévoir l'installation d'organisations internationales de manière transfrontalière, par contre là où il semble qu'il y ait beaucoup plus d'opportunités c'est les ONG, **avec une labellisation « cité internationale »**, qui ont été investiguées dans le **secteur du rectangle d'or**, donc il y a des études opérationnelles qui démarrent dans ces secteurs, et les éléments fiscaux sont très importants pour savoir comment on va développer telle et telles fonctions sont installées. Alors l'autre jour aux **Assises transfrontalières** c'est bien cela a permis aux gens de se rencontrer, on n'est pas allé dans le **cadre des bonnes intentions**, on n'a pas discuter d'exemples concrets. Cette perspective **de cité internationale** du côté français va être investiguée avec la grande question qui est **celle de trouver des logements aux fonctionnaires internationaux**. Et les gens qui y **travaillent, des services** aussi, proposer aussi des lieux de vie **dans Genève Internationale**, le projet de nation prend en considération tous les secteurs de parcs qui sont considérés comme des pénétrations de verdure. Il y a aussi une fonction d'ouverture au public d'accueil, et la destination de la population genevoise et l'enceinte des Palais des Nations, cette approche sur les espaces ouverts se passe sur la qualité du site. Les grands bâtiments internationaux, BIT, OMS, etc. sont situés là parce qu'en haut de leur bureau ils ont la **vue sur le lac et les Alpes**. Il y a une attractivité liée à ce cadre, dans l'iconographie on voit aussi comment l'image s'est construite par des jeux de paysages, des mise en scène du paysage en redessinant la topographie ...il y a une identité particulière ; autre chose c'est **l'implantation** et ce qui lui donne une attractivité particulière c'est justement la concentration de ces **instances internationales dans un quartier circonscrit**. On a une demande aussi d'installation de

missions diplomatiques, les possibilités ne sont pas limitées, à l'origine le palais des nations s'est installé, il y a eu un concours international, Le Corbusier y avait participé, le site était plus en bordure au départ et il y a eu un accord, et donc avec une installation sur les crêtes, l'OMS *idem* a fait émerger un morceau de ce domaine là, et qui a encore du potentiel. Le phénomène que l'on observe actuellement c'est plutôt du mitage, c'est préserver une qualité de ces cadres, nouvelles organisations de certaines tailles. Programmes connexes, institut universitaires et des logements type « parc-hôtels », par rapport aux déplacements, on a bien une place de stationnement par poste de travail. La mise à disposition de crédits, il faudra dire qu'il faut changer la zone, faire un plan de quartier, et cela prend 4 ou 5 ans et dans le cadre des **concurrences internationales entre les villes comme Barcelone ou Singapour**, et donc le but c'est d'avoir des **conditions cadres qui soient prêtes pour orienter sur tel ou tel site et cela suppose une maîtrise publique de façon à répondre rapidement à une demande**. Donc quelles sont les demandes, **elles sont impossibles à cerner dans le temps**, quand on questionne les OI, **il prennent le scénario et l'hypothèse la plus forte par principe de précautions**, donc on a renoncé à faire en fonction de la demande et plus à identifier les questions cadres ...

Actuellement le **palais de nation** est revu pour le vitrage, la sécurité etc. depuis le 11 septembre, comme ils bénéficient des **accords de siège** normalement c'est la pays siège qui fait les travaux, mais pas qui décident, par exemple pour des magasins destinés aux fonctionnaires internationaux avec des accès qui pourraient être mis à l'extérieur, puis aussi comme des murs anti-explosions, mais aussi comme le HCR qui est sur front de rue, qui ne répond pas aux nouveaux critères de sécurité. Le BIT y réfléchit aussi ...

Après c'est surtout les ONG qui viennent et on a envisagé faire un bâtiment qui fassent « **un hôtel d'ONG** » qui puissent bénéficier de **salle commune de conférences**. Il y a une **ONG aussi qui est entrain d'examiner au niveau du triangle d'or à Annemasse une implantation**. La position de chef de département, les aides à l'installation d'ONG, implantation sur le territoire cantonal, pose des problèmes de modalités pratiques, conditions fiscales qui ne sont pas transposables, mais en tout cas c'est positif parce qu'il y a une volonté de stratégie pour l'agglomération et non pas uniquement à pour le canton de Genève. Il y a pas mal de ces organisations qui s'installent aussi dans le canton de Vaud et qui ont également cet attrait pour le lac et les montagnes. **Le territoire des organisations est très complexe, avec les acteurs c'est très hiérarchisé, eux ils évoquent le statut d'extraterritorialités en disant que cela prime sur le plan de zone, une partie du terrain des palais des nations, on veut jouer le jeu des terrains locaux. Il faut passer par la mission Suisse diplomatique qui est constituée par des personnes du département fédéral du ministère des Affaires étrangères** et il faut passer par eux, **ils désignent les fonctionnaires qui vont travailler avec nous on ne peut pas les contacter directement**, cela pose des difficultés dans la gestion du projet on ne sait jamais si la personne est compétente et souvent cela s'est passé même qui suit le projet ...

Du point de vue rectangle d'or, Pays de GEX ... Pour établir cette démarche alors au niveau des mode de faire. Le recueil d'informations **par rapport à la concertation, on utilise les S.I.G pour une démarche analytique**, on a travaillé avec un paysagiste français, Jacques Sgard, et une historienne, on a travaillé sur **l'interprétation des transformations territoriales**. On a fait **des recueils de carte, une sorte de rétrospective des projets pour voir l'existence, le passif. On a également fait de la concertation avec les habitants en mettant en place des endroits de discussion en se basant sur la co-décision, seulement on externalisé en commandant à un cabinet d'animation de faire cela et on a été déçu cela n'a pas fonctionné parce qu'il n'avait pas de formation en urbanisme, aménagement et il était sur de la communication, du coup depuis on a trouvé un urbaniste indépendant sur Genève qui a suivi une formation en communication et là le message passe beaucoup mieux avec nous mais aussi auprès des habitants**, c'est pour cela que dans le quartier des OI il y a beaucoup d'affichage sur le projet, on fait des réunions d'informations aussi régulièrement.

En guise de synthèse, il est possible d'indiquer que l'exercice de prospective territoriale sur Genève s'apparente à un exercice de planification (*cf. Encadré n°10*) qui s'appuie sur de la communication territoriale en vue notamment de la consolidation de son attractivité au rang international. Les **enjeux prospectifs** se situent ainsi à une **échelle internationale**, usant d'autres mécanismes et d'autres outils que ceux utilisés dans les cas Haut-Savoyards. Toutefois, des modes de faire spécifiques ont été utilisés dans le cadre du projet « Jardins des nations » (*cf. Encadré n°11*) : **la rétrospective de projets**, l'animation et surtout le choix d'une **communication territoriale** adaptée au contexte de l'action locale. D'autre part, une seule structure le DAEL (dépendant du canton) intervient dans ce domaine.

Les objectifs peuvent être déclinés comme suit.

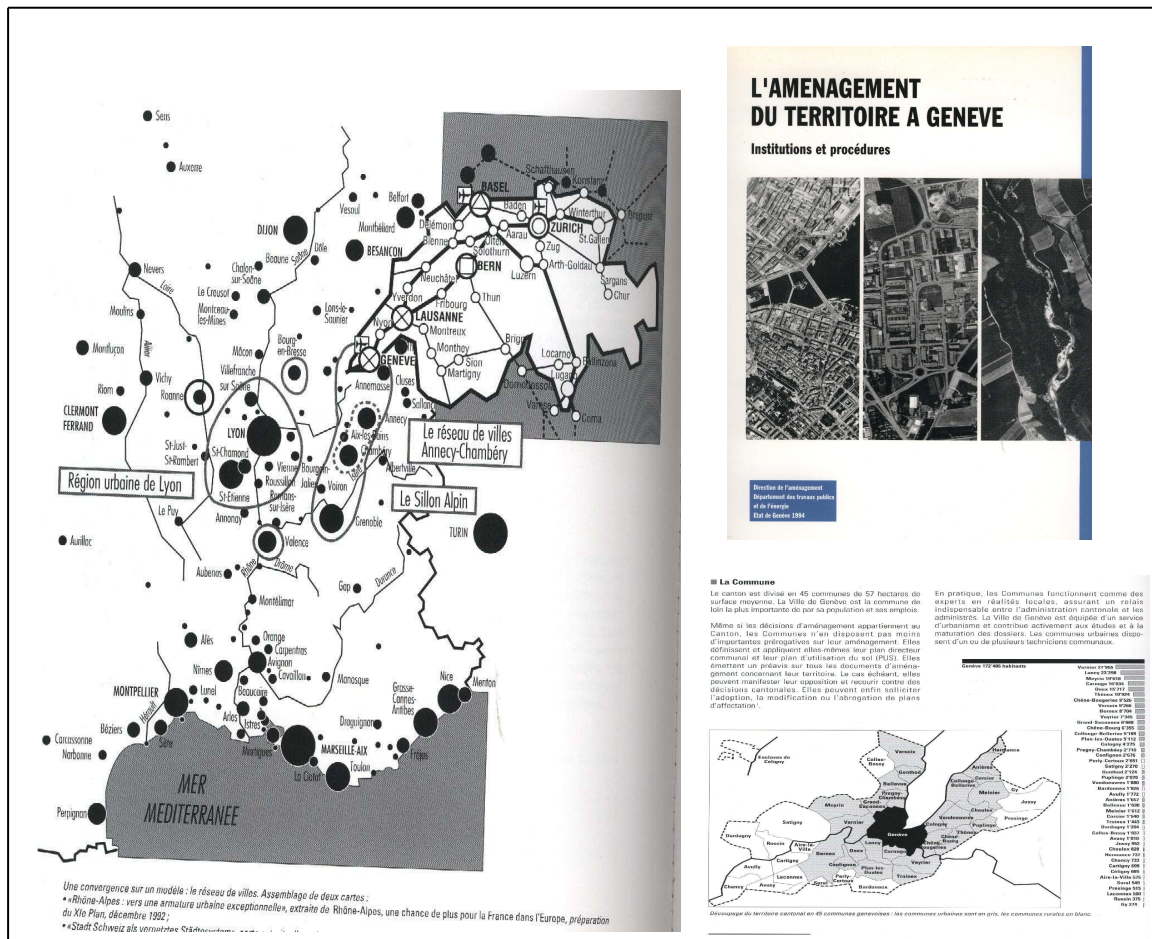
⇒ Etre un pôle international : terre d'accueil des OI-ONG

L'hypothèse d'une volonté prospective de maintenir les organisations internationales semblent se vérifier. En effet, des avantages sont proposés aux OI et ONG pour s'installer. Une fondation exerce un rôle particulièrement attractif, la FIPOI, Fondation des Immeubles pour les Organisations Internationales. Cette fédération créée en 1964, finance et entretient des immeubles mis à disposition des OI et ONG qui veulent s'installer à Genève. Concrètement c'est les membres de cette fondation représentés par son directeur Gilbert Gilliot, qui mettent en œuvre **les conditions cadres stratégiques d'accueil et d'implantation de ces organisations**. Le partenariat avec la France se fait de manière privilégiée avec les projets transfrontaliers, comme celui du « rectangle d'or » à Annemasse. En effet, suite **aux accords bilatéraux**, la possibilité **d'accéder à du foncier en France** est devenu un enjeu pour maintenir Genève comme **une agglomération internationale en potentialités d'accueil** pour les entreprises, les organisations et les associations.

La FIPOI a depuis 1964, finance la construction ou l'acquisition d'immeubles de 974 millions de francs. Les organisations internationales ont remboursé 489, 4 millions : CERN (organisation européenne pour la recherche nucléaire), CICR (Comité International de la Croix Rouge), CWR (Centre William Rappard), OMC (Organisation Mondiale du Commerce), FISCR (Fédération Internationale des sociétés et du croissant-Rouge), OIM (Organisation Internationale pour les migrations), OIT (Organisation internationale pour les migrations), OMM (Organisation Météorologique mondiale), OMPI (Organisation Mondiale de la propriété intellectuelle), ONU (Organisation des Nations – Unies), Union Internationale des Télécommunications (UIT).

⇒ Au niveau au local : des thèmes ciblés : la mobilité, les transports et les réseaux

La participation dans les sociétés de gestion comme les régies de transports d'Annemasse, Genève, TPG constitue un enjeu pour les acteurs locaux genevois. La crainte de l'Union Européenne avec les accords bilatéraux et la perte de leur « pré-carré » est un discours dominant mais qui trouvent dans l'aménagement du territoire, une justification. On peut considérer que l'actualité des réseaux de villes réapparaît pour abonder en ce sens et assurer un maillage territorial suisse, voir une métropole.



Encart n° 9 - Une conception des réseaux de villes alpins basée sur des référentiels issus des années 80. Une conception « modernisée » et réactivé à l'initiative de « plans directeurs » récents.

La «boîte à outils» des instruments d'aménagement

	région	canton	commune(s)	quartier	parcelle(s)
Planification directrice indicative sans base légale engage les auteurs.	charte d'aménagement de l'agglomération transfrontalière plan régional des déplacements	plan directeur des transports collectifs	schéma d'aménagement de l'agglomération	étude, schéma d'aménagement	étude, schéma d'aménagement
Planification directrice avec base légale lie les autorités (force obligatoire)		plan directeur cantonal plan directeur des chemins de randonnée pédestre plan directeur des gravières plan directeur forestier	plan directeur communal plan directeur des chemins pour piétons Schéma de protection, d'aménagement et de gestion des eaux SPAGE	plan directeur de quartier	
Planification impérative avec base légale lie les autorités (force obligatoire) opposable aux tiers		plan de zones plan des degrés de sensibilité OPB	plan de zones plan d'utilisation du sol	plan de zones plan localisé de quartier plan de site plan localisé de chemin piéton plan directeur de zone industrielle plan d'extraction des gravières plan localisé agricole	plan localisé de quartier plan de site plan d'alignement plan localisé agricole

Encart n° 10 – Les outils de la planification en Suisse .

Encart n°11 - Etat de Genève, *Le jardin des Nations*, Rapport final d'étude, 140p.

Les séminaires de consultation

Au cours du premier séminaire, tenu le 23 février 2001, les mandataires ont tout d'abord apporté différents éclairages sur des aspects qui fondent l'identité du site. Pour servir de support au travail en ateliers, ils ont élaboré trois scénarios illustrant des stratégies possibles sur le site. Leur mise en discussion, à travers trois angles d'approche - pratiques et identités du quartier, mobilité et déplacements, synergies entre les Organisations Internationales et la Cité - a permis de compléter la lecture de la situation actuelle, de mettre en évidence certaines attentes et de jeter les bases d'une vision commune du site, qui puisse servir de point de référence à l'élaboration du plan directeur. Les enseignements de cette première phase ont fait l'objet du « Document intermédiaire no 1 » (avril 2001).

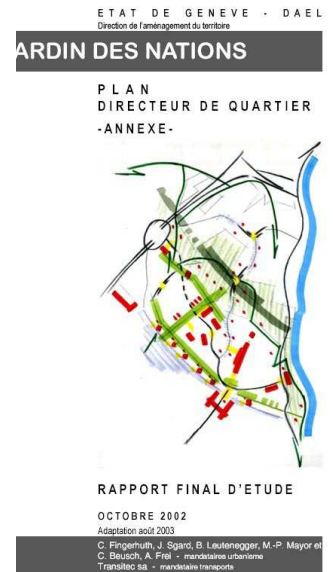
Lors du 2ème séminaire, le 20 juin 2001, les premiers éléments du projet de JARDIN DES NATIONS ont été présentés. Le concept spatial se déclinant autour de trois thèmes principaux - trame verte, potentiels constructibles, déplacements - a fait l'objet d'une discussion et de critiques qui ont permis d'affiner le projet de plan directeur de quartier.

Ce concept a été précisé dans le « Document intermédiaire no 2 » (décembre 2001), qui présentait également la mise en œuvre du projet dans quelques secteurs stratégiques. Ce document a servi de base au 3ème séminaire du 18 janvier 2002. Celui-ci a permis de discuter plus concrètement les principes d'aménagement retenus appliqués à différents lieux, de vérifier la pertinence des propositions par rapport aux objectifs annoncés et d'identifier une série d'actions prioritaires.

Les principaux points abordés lors des séminaires sont repris succinctement dans les premières pages de ce document final qui, pour l'essentiel, développe le projet de Plan directeur de quartier.

Le plan directeur de quartier

L'étude d'aménagement est formalisée dans un **plan directeur de quartier**, nouvel instrument de planification directrice récemment introduit dans la loi d'application de la LAT (art. 11A, du 29 novembre 2002). Le plan directeur de quartier est constitué d'un plan de synthèse et de fiches d'actions prioritaires; le rapport final d'étude lui est annexé. Le document aura force obligatoire pour les autorités. Il a fait l'objet d'une consultation publique et sera transmis aux communes, puis au Conseil d'Etat pour adoption.



⇒ L'enjeu de l'information territoriale genevoise : le SITGL

Encart n°12 - Philippe Brun , Aménagement du territoire, DAEL, Canton de Genève

On a trois niveaux de compétences que sont la confédération, les cantons et la commune, la région n'existe que dans les grands cantons, et puis pour chacun de ces niveaux ; il y a un pouvoir, on est dans un système décentralisé à savoir que les responsabilités principales et à la charge comme l'armée (cf. Encadré n°10)

Donc on a les plans de coordination qui engagent la confédération mais qui ne sont pas opposables au tiers, au niveau du canton on a une obligation de faire une activité locale. A Genève on est dans un cas particulier où **l'on centralise l'information** et pour ce qui est du zonage pour le département, le canton a un statut spécifique et puis on a souvent des règlements communaux et puis on a toute une série de lois de réglementation, sur le paysage et l'habitat. Les cantons ont l'obligation de faire un plan directeur communal, les actions sur le territoire respectent, un conseil qui donne les stratégies du canton, c'est à cet endroit là que se joue la planification cantonale. ...

Donc là au niveau de la prospective, on a mis en place, des scénarios et en particulier au niveau de tendances démographiques, des prévisions et **on a pas su simuler, les inflexions, les arrivées de population et donc cela n'a pas été concluant, du coup on a des difficultés à utiliser ces méthodes. On a fait des erreurs sur l'analyse de zones, sur la ceinture verte de la ville, ou l'installation des suisses en France.** Après on a fait une analyse sur les terrains disponibles, qui sont en majorité gérés par l'Organisation des terrains industriels, **tout type de développement est vu de manière négative, il y a un consensus politique qui s'est créé dans les années 1990, il y a eu la bulle financière qui a explosée donc cela a mis les gens à plat,** donc derrière tout ce qui est construction, dans ce cadre on ne pouvait **pas prévoir un plan directeur à 20 ans** donc les pronostics, et donc cela s'est traduit par un consensus politique où **l'on fait les scénarios, les tendances et comme on le disait à Annecy on choisi toujours le scénario moyen.** On peut choisir le très exponentiel, ni la croissance zéro et donc on ne peut **que choisir le moyen.** La moyenne on avait moins de personnes par logement on était descendu à moins de deux personnes par logement. Pour le positionnement économique, le contrôle de la fiabilité, on est 27 partenaires sur le SITGL, on a quasi toutes les institutions qui se trouvent sur le territoire. ...Les partenaires privés, ils ont tendance à publier des données publiques à nous les piquer ...Il y a un besoin prioritaire d'accréditer les données et de trouver des **base de données communes avec le SITGL** mais on ne sait pas si il fonctionne. Du côté français, c'est un plus **compliqué parce que l'on doit mobiliser les données, à différents niveaux, divers organismes et institutions, alors les négociations sont longues et puis l'information** est organisée de manière différente, un principe important que l'on applique autant dans le SITG et le SITL, c'est **que les référentiels de base comme les cartes topographiques** qui sont financés par les partenaires soient élaborés de manière négociée, il n'y a pas de budget spécifique et chacun met une sommela régie des données en Haute-Savoie, on est entrain de faire **une carte des potentiels de logements** et puis on a déjà fait une carte des potentiels d'activités avec une analyse sommaire, de zonage , on a pris des potentiels théoriques dans le **cadre du projet d'agglomération c'est d'aller plus loin...**Au niveau local, il y a un outil le *synthurbar*, qui est une synthèse alpha numérique, ou des procédures d'appel, etc . sont recensées et donc sur cette base on calcul des potentiels plus fins. On a un service gestionnaire des données disponibles et accessibles ce sont les partenaires qui gèrent les données et c'est un peu selon leur bonne volonté...

Dans le cadre de ma nomination je vais redynamiser le projet d'agglomération franco-valdo genevois

J'ai été consulté très récemment par rapport au SITL, qui était dans un autre contexte, politiquement effectivement, comme vous le dites, il y a des élus **et ces associations de communes qui vont être un lieu incontournable, c'est lié aussi au projet INTERREG, c'est de mettre en place une stratégie globale sur le territoire, c'est le projet d'agglomération** avec le rôle du CRFG et de l'ARC.

Synthèse – La prospective vue de Genève

La conception d'une prospective territoriale prévisionniste prime dans les formes d'organisation à Genève. Le fait d'être dans une crainte, celle d'une limitation des ressources (foncière, logements, transports...), conduit à **une posture pragmatique** où l'équilibre est visé en vue d'élaborer des changements dans le cadre des solidarités territoriales transfrontalières. Les modes de faire sont basés sur une culture de l'anticipation où il est nécessaire de trouver les conditions cadres pour accueillir les futurs bailleurs de fonds internationaux et limiter le développement urbain intensif. La question de l'observation et de l'architecture de l'information est capitale. Le savoir-faire se trouve dans les outils (SITL, SITGL) et dans leurs maîtrises. Les méthodes utilisées sont classiques : analyse cartographique, visualisation, analyse statistique. **L'échec de la mise en œuvre de scénarios concernant les prévisions** sur le logement et les mouvements de populations dans le canton de Genève a laissé un doute quant à la pertinence des outils de la **prospective prédictive**. Ils n'ont qu'une connaissance sommaire des « boîte à outils » et n'en perçoivent pas l'utilité. Dans le cadre du projet de réhabilitation du quartier international, des modes de faire s'inscrivant **dans la codécision et la communication territoriale** ont été expérimentés. Le porté à connaissance se situe plus dans l'observation comme cadre politique de l'anticipation et de la prévision. Toutefois comme le souligne Bernard Debarbieux¹⁷ vis-à-vis d'un autre exercice de pensée des futurs dans les Alpes une motivation basée sur la prévision est limitative. Or, la velléité de faire de Genève une **métropole** où la concentration et la ségrégation ne soient pas inéluctable est un enjeu sur le long terme : « cette motivation n'est plus de l'ordre de la seule prévision ; elle est de l'ordre de l'anticipation et de l'action. Elle relève de la prospective si on s'accorde pour définir cette dernière de la sorte : « contribuer à une prise de conscience des enjeux à moyen et long terme et à une prise en compte de ces enjeux dans une décision immédiate ».

La position de Genève en tant que **métropole transfrontalière** s'affirme de plus en plus. Toutefois, si cette idée est motrice sur le territoire, les déclinaisons elles, sont progressives et linéaires en terme opératoire, dans le cadre d'une action collective Cette lecture statique des phénomènes sociogéographiques et des modalités de l'action est liée à l'histoire institutionnelle de la Suisse, elle positionne sa dynamique en terme **de communication et de promotion**.

¹⁷ DEBARBIEUX B., 2005, *Penser le futur des Alpes ? L'éventail des cultures et des savoir-faire*, Revue de géographie Alpine, Tome 93, n°2, pp95-101.

3.3.4. La prospective en acte : l'enjeu retrouvé de l'espace transfrontalier



L'émergence d'une scène prospective : des savoir-faire en construction



« Le territoire helvétique est si petit, surtout si nous soustrayons le territoire inhabitable des Alpes, et si nous prenons en considération l'interdépendance des Suisses dues aux liaisons ferroviaires, aux autoroutes et routes, et aux télécommunications, que les quelques villes et la cinquantaine d'agglomérations urbaines [...] forment une seule métropole : la métropole suisse. [...]. Il apparaît que la métropole suisse est bien réelle : la quasi totalité des agglomérations urbaines est interconnectée par un réseau complexe fait des cinq types de communes urbaines. L'environnement métropolitain a une connexité quasi complète. » (Bassand, 1997, p. 40).

Dans le contexte actuel de métropolisation et de positionnement des villes européennes, et celui plus institutionnel des accords bilatéraux, l'espace transfrontalier devient un espace convoité, en particulier par les Suisses. L'agglomération franco-valdo-genevoise semble se structurer au profit des structures infra et extra étatiques, des regroupements économiques, des instances consultatives de décisions (CRFG, l'ARC). Pour H. Debinski : l'espace franco-valdo-genevois est une agglomération qui s'ignore. La notoriété de Genève à l'échelle internationale n'est, en effet, plus à faire, rares sont les villes qui connaissent un tel décalage entre leur rayonnement politico-économique et leur taille en terme de population »¹⁸. La mise en avant d'un futur et d'une réalité métropolitaine autour de l'avenir de Genève sans frontière est surtout l'objet d'une promotion économique (*Encart n°13 & Annexe3*). La frontière qui possède cette ambivalence plus qu'un paradoxe, celle de laisser un passage ouvert aux trafics de

¹⁸ République et Canton de Genève- Département de l'Économie de l'Emploi et des affaires Extérieures, Les Accords bilatéraux : Tremplin économique pour toute la région ?, 8p.

longues distances (capital, produits) et d'être plus étanche aux contacts professionnels et les échanges de proximité.

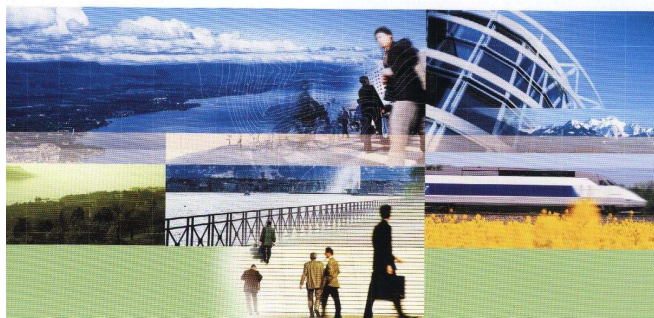


République
et Canton
de Genève



Département de l'Economie,
de l'Emploi
et des affaires Extérieures

Genève :
un avenir sans frontières



Encart n° 13 –
« Assises transfrontalières » -
Février 2005 – Cf Annexe 3.

La vision d'une agglomération fonctionnelle et d'une région où une frontière internationale se trouve au cœur, suscite des interrogations forte sur les visions du futur. Comme le souligne le « Groupe Frontière¹⁹ » : « la « frontière » est habituellement comprise comme la « limite de souveraineté et de la compétence territoriale d'un État . De nos jours, la prégnance de cette définition semble s'estomper à l'échelle mondiale, accompagnant ainsi le processus de relativisation multiforme de l'État. Il faut y voir l'effet de l'évolution des techniques de transport et de communication, la dynamique et l'ampleur des échanges économiques, mais aussi la prise en considération politique d'une plus grande interdépendance du système-monde. Dans cette perspective, la désactivation sélective des frontières intra européennes n'est qu'une manifestation particulièrement vive d'un processus beaucoup plus vaste, mais très inégal à l'échelle planétaire. Cette tendance ne signifie d'ailleurs en rien la disparition de l'objet même de « frontière ». S'estompant sous ses expressions conventionnelles, la réalité frontalière réapparaît ailleurs, sous d'autres formes, mais toujours en des lieux investis d'une forte capacité de structuration sociale et politique ». La capacité à investir ces mouvances actuelles se retrouve dans l'agglomération et dans la région transfrontalière : du côté français on admire la capacité d'attractivité des entreprises, de l'autre la performance scientifique (bio-cluster).

¹⁹ GROUPE FRONTIERE, Christiane Arbaret-Schulz, Antoine Beyer, Jean-Luc Permay, Bernard Reitel, Catherine Selimanovski, Christophe Sohn et Patricia Zander, "La frontière, un objet spatial en mutation.", *EspacesTemps.net*, Textuel, 29.10.2004 _ <http://espacestemp.net/document842.html>

Le Comité Régional Franco-Genevois : une instance en réactivation au niveau prospectif

Cette instance de concertation créée en 1973 sur l'initiative des Etats français et suisse, entre le canton de Genève et les départements de l'Ain et de la Haute-Savoie, le Comité Régional Franco-Genevois s'est fixé plusieurs objectifs : développer le tissu de relations dans la région franco-genevoise, régler les problèmes de voisinage rencontrés par les particuliers, les entreprises et les collectivités publiques, promouvoir un pôle culturel francophone dans la région : échanges scolaires, rencontres sportives, festival culturel de La Bâtie (Suisse). Le CRFG est très présent et se positionne sur la scène transfrontalière en voulant jouer un rôle de négociation et d'arbitrage dans les anticipations à venir sur cet espace. Bien que le discours se base sur des problématiques concrètes quotidiennes (*cf. Encadré n°14*).



Encart n° 1 4 – Un débat d'actualité

Illustration des problématiques d'aménagement (inscrites de fait dans l'exercice prospectif).

Du point de vue des élus français il faut qu'un réseau, un pôle fédérateur se constitue pour

avoir une « frappe de négociation » avec les représentants du côté genevois. De ce point de vue, la mise en œuvre de modes de faire nouveaux pour se projeter sur des périmètres, des modes de fonctionnements et constitue une conduite de changement.

A cet égard, l'effervescence de contractualisation, d'émulations donnent à voir les prémisses d'une scène prospective territoriale transfrontalière. C'est peut-être l'un des enjeux de l'exercice proposé par la Datar ou de la Mote, actions dans lesquelles par exemple, Marie-Thérèse de Nomazy est impliquée. Elle sera peut être ainsi une « passeuse de savoirs et de savoir-faire » puisqu'elle connaît bien les deux modes de fonctionnements territoriaux et a participé à l'exercice Millénaire III.

- **La Mission opérationnelle transfrontalière : quel enjeu, pour quels objectifs en prospective ?**

La MOTE est une structure de droit privé, des personnes de différents États sont membres, sa vocation est de « **faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité : création d'observatoire transfrontalier, promotion territoriale, « promotion transfrontalière », vocation transfrontalière de droit commun, formation des cadres administratifs territoriaux à la pratique transfrontalière** (GEIE Euroinstitut de Kehl), étude et planification spatiale. A ce titre, la MOTE, avec le **GEIE le Groupement Européen d'Intérêt Economique à vocation transfrontalière** qui a une activité **de promotion transfrontalière internationale** s'inscrit dans la dynamique genevoise.

Au moment, de l'inscription de politiques territoriales dans des programmes européens type INTERREG III (*cf. prospective Alpes*), de l'affirmation de l'échelon départemental (Conseil Général) dans les logiques d'actions transfrontalière, les systèmes d'actions territorialisés en Haute-Savoie et dans l'Etat de Genève sont au cœur de cette « **promotion internationale** ». La veille sur le territoire en devenir semble se construire en référence à l'intelligence économique **et peu territorialisée**. Elle peut-elle être utilisée par la région genevoise pour l'attractivité internationale.

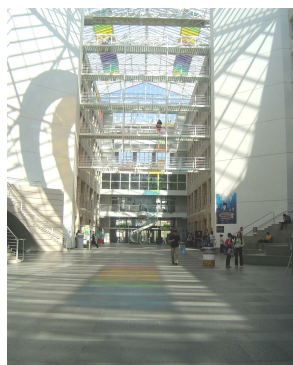
Cependant, si la situation spatiale d'interface, de zone frontière constitue un lieu atypique de formes de mobilisation des acteurs, d'espaces juxtaposés de négociations et de modes de faire enchevêtrés, il demeure un point sensible celui **du statut juridique** à accorder à ces zones territoriales, aux entreprises qui s'y installent, aux organisations internationales.

- **L'anticipation : l'enjeu des organisations transfrontalières dans les modes de constructions du futur.**

La possibilité d'attirer des Organisations Internationales est faible. En effet, ces dernières comme nous l'expliquent Nicolas Levrat, bénéficient d'un statut de quasi « extra-territorialités » (*idem à celui des ambassades*). Les accords de sièges prévoient des normes réglementaires très strictes au niveau sécuritaire. D'autre part, en terme de processus de participation lié aux nouveaux modes de gouvernances, le lien avec les acteurs est assez limité, de part le contrôle de la mission suisse des Affaires étrangères qui sélectionne les interlocuteurs.

C'est à cette échelle et dans ce contexte de construction que les ONG (plate-forme) deviennent un atout pour le territoire transfrontalier.

En synthèse, la pratique de la prospective territoriale trouve ici sa justification et se réfère à une **posture d'anticipation collective** vers l'avenir, celui d'une agglomération et /ou d'une région transfrontalière. En ce sens, les techniciens ressentent un intérêt plus important pour innover et mettre en place **des scènes de codécision**.



Partie 4. Synthèse Savoir et savoir-faire de la prospective territoriale locale

4.1. Référentiels et savoir-faire sur les territoires

La capacité d'apprentissage des méthodes de la prospective nécessite un « rapport décalé au faire » et situé dans le « doute ». Un savoir-faire pour être prospectif doit concevoir la construction d'un dispositif de connaissance, son architecture, ses ramifications, sa mobilisation dans le temps long et sa reconnaissance. La situation de production de l'objet prospectif revêt un caractère singulier celui de faire la différence entre le réel, la réalité, le projet et la trajectoire. Elle a une autre exigence majeure celle de combiner les potentialités individuelles et collectives :

- en mobilisant les modes de faire, les compétences, les connaissances, l'information ;
- en assurant leur mise en commun pour être lisible (observation) ;
- en anticipant les situations futures (imagination, visions, projection) ;
- en conduisant une dynamique évolutive de conduite du changement.

Les pratiques observées dans le cadre de l'exercice prospectif revêtent des caractères multiples sur les territoires rhône-alpins : situation d'attention, d'invention et d'adaptation, lecture de la complexité, passage de la stratégie à la prospective, légitimation.

Les attitudes qui donnent à voir cognitives, symboliques et techniques. Elles répondent encore trop souvent à **un caractère pragmatique, conçu dans l'urgence et où le primat de l'action sur la réflexion est encore dominant**. C'est-à-dire où la distanciation entre la rationalité de l'acte et sa visibilité sont plus recherchées que la démarche en tant que telle. La finalité de l'exercice instaurée dans des dispositifs sont soient utilitaristes, soient pragmatiques. En ce sens, les pratiques prospectives à caractères incertaines, floues sont ramenées à des pratiques de planification, de gestion du projet de territoire : « **la prospective au service du projet de territoire** ».

De manière transversale, on retrouve quatre temps dans la démarche prospective :

- **Temps 1 : Connaissance** ; rétrospective sur l'histoire du territoire ses maux et ses limites ;
- **Temps 2 : Pilotage** ; les ressources et son optimisation,
- **Temps 3 : Mobilisation** ; pédagogie avec les acteurs,
- **Temps 4 : Mutualisation**. on doit gérer celles que l'on a et imaginer celles que l'on a pas

Ces temps sont marqués par des méthodes relevant d'une production littéraire et sont peu connus de la part des techniciens. La démarche de récolte de l'information a consisté à faire remonter des pratiques concrètes : comment appréhendent-ils la culture du risque ? Sont-ils préparés à l'exercice prospectif ? Quelles sont leurs trajectoires personnelles ? Conçoivent-ils la prospective comme une culture de métiers ? Quel est leur vécu de l'exercice ?

▪ **Prospective, techniciens et structures : des temps et des maux**

➤ Approche de la démarche prospective dans la trajectoire du technicien :

Les techniciens en charge de l'exercice prospectif ont des **formations en sciences sociales** : science politique, urbanistes et géographes. La plupart ont une formation de deuxième ou troisième cycle en aménagement du territoire (magistère, DESS de développement local). Le poste qu'ils occupent actuellement ne correspond pas à un premier emploi. Leurs contacts avec la prospective se sont faits de manière très épisodique et ponctuelle. Une formation de deux à quatre jours (environ 20 heures de formation) aux lieux dans des organismes -ARADEL, SET, Futuribles- leur a donné une sensibilisation à l'exercice prospectif. Cependant, l'ensemble des techniciens interviewés déclare avoir pris **conscience de la teneur du dispositif à mettre en place une fois installée dans leurs missions**. Si de manière générale, les techniciens arrivent à la prospective par un cheminement précis **celui de l'observation** (urbanisme, démographie), ils ont du mal à sortir **des schémas de prédiction, de prévision et de planification**. Leurs missions prospectives dans les services sont soit mineures 10 % de leur part d'activités ou *a contrario* elle correspond à un travail à temps plein. Toutefois, la plupart sentent **un flottement** dans la pratique de la démarche, un doute dont **il ne maîtrise pas les finalités**. Ces derniers sont demandeurs de « guides de bonnes pratiques » car ils n'arrivent à se saisir de l'ensemble de l'objet. Les techniciens souvent **vive mal** l'exercice comme un temps de rupture entre leurs fonctions, leurs

services, leurs objectifs « c'est dur, il faut expliquer, trouver des images simples ». Leur perception de l'objet et la mise en place du dispositif sont deux temps du processus qui exigent un travail de médiation, valorisation une **pédagogie de la prospective**.

Ainsi, l'on note que sur des territoires comme la Haute-Savoie, l'appel à des **experts extérieurs** a été un recours plus que nécessaire pour se former au « le jour le jour » Isabelle Brun : « le mieux c'est d'être au quotidien avec lui pour apprendre la démarche, suivre les étapes, et se former à ces côtés ».

Tableau n°11 – Conception et pratique de la prospective entre Haute-Savoie et Annecy

	Haute-Savoie	Annecy
Formation initiale	Économie +DESS aménagement SED	Prépa littéraire Magistère Aménagement du territoire 5 ans Agence d'urbanisme DDE Thèse Géographie
Formations à la prospective	Formation courte à la méthode des impacts croisés conférence sur la prospective journée ARADEL	Futuribles journée ARADEL
Cadre référentiel de la « bonne prospective »	Prospective savante (Scénarios, observatoire économique)	Prospective discursive (gouvernantielle) (Conduite du changement, Observatoire du foncier, scénarios)
Auteurs et actions de référence (modèles)	Anti-modèle de l'exercice de 91	Millénaire 3 Godet
Identification des savoir-faire existants mobilisés	Production et interprétation de la donnée Négociation de l'information Capacité pédagogique communication	Production et interprétation de la donnée Négociation de l'information
Besoins en savoir-faire	Application des méthodes hard spécifiques Techniques de gestion de projet (planification de l'action sur un temps long)	Application des méthodes hard spécifiques Techniques de gestion de projet (planification de l'action sur un temps long)
Les freins à la mise en œuvre	Enjeu politique de l'exercice Incompétence des élus Difficulté du passage des méthodes à la stratégie	Connaissance et réception des élus. Image de la prospective Difficulté du passage des méthodes à l'action Exercice technocratique et descendant

4.2. Une proposition de grille pour lire les modes de faire de la prospective

DISPOSITIF DE CONNAISSANCES	PILOTAGE	MOBILISATION	MUTUALISATION	INFORMATION
Architecture de connaissances	Communication territoriale		Organiser, gérer,	
Veille	Finalités et enjeux de la prospective	Principes de gestion de la complexité	Animer	Transfert pédagogique
Formation	Dépasser le projet Pilotage d'études prospectives		Facilitateurs	
Connaissance des milieux Et des lieux d'arbitrage	Conduite de l'exercice		Analyser l'incidence des évolutions de l'environnement (politique, juridique, social, économique, etc.)	Technologique sur les politiques de l'urbain
Des visées politiques	Coordonner les différents projets et prestataires	Dans le choix de la démarche participative	Négocier et faire valider des programmes d'études	Dirige et anime une structure ou un service chargé de concevoir et de conduire
Articuler l'information	Techniques d'analyse de l'information territoriale	Techniques d'analyse de l'information territoriale		Observation Arborescence de la veille
Développement des organisations transversales et des logiques de coopérations	lisibilité	Culture du doute	Discours des acteurs	Métadonnées Méta-discours
Connaissance des territoires		Connaissance du monde de fonctionnement des agglomérations		Pédagogie auprès des élus Auprès des autres missions, services de l'organigramme
Spécialisation	Economiste / Urbaniste Géographe / Polititiste			Capable de maîtrise des outils cartographiques Statistiques Analyse de discours Communication territoriale Stratégie et multimédia

Conclusion

Les modes de mobilisation présents rendent compte qu'en France le terme **mobilisation** est mis en avant par les acteurs institutionnels de l'aménagement du territoire, alors que celui de **participation** au sens d'une démarche mobilisatrice est privilégié en Suisse. **Les savoir-faire et les modalités** propres à chaque acteur dans sa conception d'une part de la prospective, mais surtout dans le « champ des possibles » à créer dans le cadre des **exercices un réel savoir-faire de la prospective territoriale**. Les savoir-faire sont théoriques et pratiques²⁰ à la fois savoirs des métiers sont des savoirs spécialisés, relativement inventoriés ; par exemple le savoir spécialisé de l'urbaniste, de l'aménageur, du programmiste, du promoteur, du concepteur. Ils sont théoriques puisqu'ils se réfèrent à des réflexions existantes au niveau paradigmatique et à des exercices conduits comme Millénaire III. Le travail conduit surtout auprès des techniciens pourront être effectués auprès des élus. En ce qui concerne le corps technique, si un « idéal-type », il correspond aux critères explicités dans l'encadré suivant :

Technicien : doute, production, attention, transversalité, accessibilité, facilitation, « impertinence » opérationnelle, continuité, pédagogie, lisibilité, animation, connaissance des méthodes.

Autres constats à approfondir :

- le statut accordé à l'amont par les acteurs de l'information territoriale et celui de son traitement n'ont pu être révélés dans les investigations rhône-alpine. **L'identification d'outils identifiables de la prospective territoriale a été effectuée.** Cependant, l'existence de **multiples outils** (Système d'information territoriale, Système d'information géographique, indicateurs socio-économiques, base de données, référentiels cognitifs *via* une réflexion sur les images, évaluation publique etc.) mise à disposition dans l'élaboration de la projection d'un exercice est effectivement discutable et ne facilite pas une lecture précise.

²⁰ COUDROY DE LILLE (L.), JOLE (M.), 1998, *Savoir « des métiers » ou savoir « sur » les métiers de l'aménagement urbain ?*,

- il conviendra de déterminer comment les outils de la prospective territoriale ont un rôle dans les modes de faire de l'action publique et plus précisément dans leurs traductions (utilisations, validation) dans les savoir-faire présents sur les territoires.
- les tableaux et propositions de grille interprétative sont en cours d'élaboration et ne constitue pas un aboutissement. Ils sont une base de réflexion pour un transfert possible avec les partenaires. Ils seront complétés durant l'année 2005-2006.

En dernier lieu, les **quatre dimensions proposées pour notre projet** sont nécessaires à cerner dans la compréhension des savoir-faire :

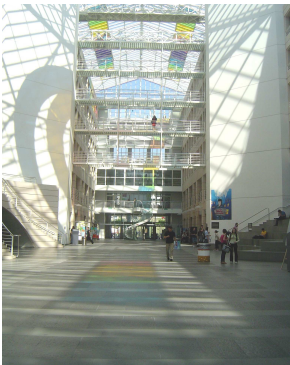
1. **La première dimension « politique »** renvoie aux usages stratégiques et au sens accordé à l'outil par les élus et les techniciens ;
2. **La seconde « technique »** est associée aux techniques concrètes utilisées et intégrées dans les connaissances mobilisées et dans le cadre de la participation ;
3. **La troisième cognitive**, capitalise l'ensemble des démarches sur le sens accordé à l'outil ;
4. **La quatrième symbolique** détermine en quoi il existe une capacité des ces outils à répondre à un objectif global.

L'absence de mutualisation de l'information et de « plate-forme » d'échanges des connaissances, des résultats, conduits à des formes multiples de représentations des données spatiales (cartes, choix d'indicateurs etc.).

Il existe à ce niveau un hiatus entre l'aspect pragmatique d'une prévision sectorielle par les outils et la conception de la prospective comme le souligne Marie-Christine Fourny²¹ : « la prospective répond à un impératif de gouvernance. C'est par la participation et la coopération autour d'un projet commun qu'elle vise à maîtriser des évolutions. L'avenir n'y apparaît pas comme le produit de mouvements englobants et inexorables, mais comme le résultat d'une action collective. **La prospective constitue un outil de fabrication d'une action collective dans la mesure où elle rend explicite les effets territoriaux à long terme, des actes individuels, des décisions à court terme ou des mesures sectorielles.** L'approche permet de montrer le futur que nous construisons - à travers des effets qui dépassent le plus souvent les intentions, les futurs possibles - compte tenu des dynamiques globales - et le futur que nous voulons, qui est porté par nos valeurs et nos représentations ou nos sentiments vis-à-vis du

²¹ FOURNY (M.C.), 2005, *Penser le futur des Alpes ? L'éventail des cultures et des savoir-faire*, Revue de géographie Alpine, Tome 93, n°2, pp5-8.

territoire. Elle ne relève donc ni de l'utopie ni de la prophétie, mais **d'un exercice réaliste de formalisation et d'explication de la vision territoriale que nous portons.**



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- BARAIZE F., NEGRIER E., dir., 2001. *L'invention politique de l'agglomération*, Paris, L'Harmattan
- BARBIERI-MASINI E., 2000, *Penser le futur, L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, éd. Dunod, 184 p.
- BAREL Y., 1970. *Prospective et analyse de systèmes*, Paris, la Documentation française.
- BEAUCHARD J., 2003, *La mosaïque territoriale, enjeux identitaires de la décentralisation*, éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues, 181p.
- BENASSOULI P., MONTI R., 1995, *La planification par scénarios, le cas Axa France 2005*, Futuribles, n°203
- BLANCO S., 1998, *Gestion de l'information et intelligence stratégique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique : cas de sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique*, Thèse de doctorat, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, 307, p.
- Communauté Européenne, 2002, *Guide pratique de prospective territoriale en France*, Commission Européenne, 201p.
- CARON-FASAN M., LESCA N., *Présent et Futurs des Systèmes d'Information*, Ed. PUG, 323p.
- CARON-FASAN M., LESCA N., BLANCO S., 2003, *Developping Capabilities to create Collective Intelligence in Organizations*, Journal of Competitive Intelligence and Managment, vol. 1, n°1, pp. 80-92
- COUDROY DE LILLE (L.), JOLE (M.), 1998, *Savoir « des métiers » ou savoir « sur » les métiers de l'aménagement urbain ?*,
- DE COURSON (J.), *La prospective des territoires, Concepts, méthodes, résultats*, Collections du Certu, 124p.
- DEBARBIEUX B., VANIER M. (dirs) 2002. *Ces territorialités qui se dessinent*, éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues
- DEBARBIEUX B., LARDON (S.), 2003, *Les figures du projet territorial*, éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues, 267p.
- DEBARBIEUX B., 2005, *Penser le futur des Alpes ? L'éventail des cultures et des savoir-faire*, Revue de géographie Alpine, Tome 93, n°2, pp95-101.
- DENIZOT (D.), 2003, *La prospective territoriale locale, Emergence d'une expertise dans l'action publique*, Au service du développement territorial. En France, le cas de l'exercice prospectif, de la communauté d'agglomération, Grenoble Alpes Métropole, 156p.
- DELAMARRE A. avec la collaboration de MALHOMME MC., 2002. *La prospective territoriale*, Paris, la Documentation française.
- MARIE-CHRISTINE FOURNY-KOBER (dir.), *Le rapport à la frontière et la construction d'espaces transfrontaliers*, Rapport d'étude pour la DATAR, Grenoble, 6 volumes, 2003.
- DUCOS G., *Delphi et analyses d'interaction*, Futuribles, n°71.
- FAURE (A.), 1995, *La construction de sens dans les politiques publiques, débats autour de la notion de référentiel*, Paris, L'Harmattan, Logiques politiques, 192p.
- FAURE A., 2001, *De nouvelles formes d'action publique pour les élites politiques locales ?*, in Coutard (O), *Le bricolage organisationnel. Crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et des territoires*, Paris, Elsevier, 150 p.
- GODET M., *Impacts croisés : exemples d'applications*, Futuribles, n°71, novembre 1983.
- GODET M., 2004, *Manuel de prospective stratégique 1, Une indiscipline intellectuelle*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 270p.
- GODET M., *Manuel de prospective stratégique 2*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, Dunod, 412p.
- GODET M., *Creating Futures : scenario-building as a strategic management tool*, Economica-Brookings, Paris, 2001

- GOUX-BAUDIMENT F., 2004, *Donner du futur aux territoires, Guide de prospective à l'usage des acteurs locaux*, Coll. Du CERTU.
- GOUX-BAUDIMENT F., 2001, *Quand les territoires pensent leurs futurs*, Paris, L'Aube.
- GOUX-BAUDIMENT F., HEURGON E. et LANDRIEU J. (cord.), 2000, *Expertise, débat public : vers une intelligence collective*, Paris, L'Aube.
- GROUPE FRONTIERE, Christiane Arbaret-Schulz, Antoine Beyer, Jean-Luc Permay, Bernard Reitel, Catherine Selimanovski, Christophe Sohn et Patricia Zander, "La frontière, un objet spatial en mutation.", *EspacesTemps.net*, Textuel, 29.10.2004 _ <http://espacestemps.net/document842.html>
- GUIGOU J.L., 2000, *Aménager la France de 2020, mettre les territoires en mouvement*, Revue de Prospective, Paris, 87p.
- GUIGOU J.L., 2001., *La prospective est essentielle car elle donne du sens*, *Territoires 2020*, n°3, DATAR, p. 5.
- GUMUCHIAN H., GRASSET E., LAJARGE R. et ROUX E., 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Paris, Economica (Anthropos).
- HATEM (F.), 1996, *Introduction à la prospective*, éd. Economie, gestion de poche, 112p.
- HEURGON E. et LANDRIEU J., 1999, *Prospective pour une gouvernance démocratique*, éd. de l'Aube, Paris.
- HEURGON E. et LANDRIEU J., 2003, *Des "nous" et des "je" qui inventent la Cité*, Paris, L'Aube.
- LESOURNE (J.), STOFFAES (C.), 2001, *Prospective stratégique d'entreprise, De la réflexion à l'action*, 2^{ème} édition, DUNOD, 406p.
- LOINGER (G.), SPOHR (C.), 2004, *Prospective et planification territoriales : état des lieux et propositions*, DRAST, DGUHC, 163p.
- MAJOR (W.), 1999, *Approche de la concertation territoriale par l'analyse de la concertation territoriale par l'analyse systémique et l'analyse lexicale du discours des acteurs*. Perspectives d'application aux systèmes d'information géographique, Thèse, EPFL, Lausanne, 191p.
- MASSE P., 1965, *Le plan ou l'anti-hasard*, Paris, Gallimard.
- MERCKLE P., 2004, *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte (Repères).
- PLASSARD F., 2004, *Rétrospective de la prospective dans les transports et l'aménagement du territoire*, Paris, Futuribles International, Travaux et recherches de prospective n°20.
- ROUBELAT F., 2003. « Réseaux prospectifs et stratégie d'entreprise », colloque MCX *Décisions en situation complexe*, 9 et 10 juin 1997.
- Revue Urbanisme, *Tendances 2030, Prospectives de la ville*, Séminaires de recherche-développement, Les jeudis du renouvellement urbain, cd rom
- VANIER M., 2000. *Plaidoyer pour la complexité territoriale*, in *L'utopie des territoires: cohérence ou complexité?* (F. Gerbaux dir.). La Tour d'Aigues, éditions de l'Aube. En collaboration avec F. Giraut, pp.143-172.
- SAEZ G., LERESCHE J-P, BASSAND M., 1997, *Gouvernance métropolitaine et transfrontalière, Action publique territoriale*, Paris, L'Harmattan, Logiques politiques, 314p.
- SALOMON CAVIN (J.), *La Suisse urbaine : entre ubiquité et absence*, *EspacesTemps.net*, Textuel, 13.09.2004 _ <http://espacestemps.net/document708.html>
- SEBILLOTTE (M.), SEBILLOTE (C.), 2002, *Recherche finalisée, organisations et prospective : la méthode prospective SYSPAHHM (SYStème, Agrégats d'Hypothèses, Micro et Macros scénarios)*, OCL, Vol.9, n°5, septembre/octobre, pp.329-345

Documents programmatiques

Communautés de Communes, Agglomération d'Annecy, Démarche « Livre Blanc du Bassin Annecien, GERPA –PROACTIVITÉ Conseil, dossier Groupes transverses, 34p.
 Conseil Général de la Haute-Savoie, 2004, *Politique Montagne*, Feuille de Route, 11p.
 Conseil Général de la Haute-Savoie, 2004, *Haute-Savoie 2020, une question d'équilibre*, Schéma départemental d'aménagement et de développement, Enjeux et perspectives, 27p.

Conseil Général de la Haute-Savoie, 2004, Schéma de développement commercial de la Haute-Savoie, 18p.

Direction Départementale de l'Équipement de la Haute-Savoie, Direction de l'Urbanisme, Atlas des paysages de la Haute-Savoie, 147p.

Etat de Genève, 1994, L'aménagement du territoire à Genève, Institutions et procédures, Direction de l'aménagement, 54p.

Etat de Genève, Le jardin des Nations, Rapport final d'étude, 140p.

République et Canton de Genève- Département de l'Économie de l'Emploi et des affaires Extérieures, 2005, Genève : un avenir sans frontières, 5p.

République et Canton de Genève- Département de l'Économie de l'Emploi et des affaires Extérieures, Les Accords bilatéraux : Tremplin économique pour toute la région ? , 8p.

République et Canton de Genève-, 2003, Département de l'aménagement, de l'équipement et du logement, Cahier de l'aménagement 6- DAEL, Plans directeurs localisés, 56p.

Sites Internet :

[http:// www .i.km.com/pratiques_d'intelligence_collective.htm](http://www.i.km.com/pratiques_d'intelligence_collective.htm)

Formation Futuribles :

Futuribles International, 2005, *Méthodes et pratiques de prospective territoriale*, Dossier de base, Association Internationale de prospective, 290p.

Association Futuribles International

Site [web](http://www.futuribles.com) : www.futuribles.com

Tables

Table des figures :

- Figure n° 1 : Le triangle grec p.17
Figure n° 2 - IKM – intelligence en réseau p.47

Table des tableaux :

- Tableau n°1 Lexique des termes associés à la prospective p. 21
Tableau n°2 Les statuts méthodologiques de la prospective p. 25
Tableau n°3 Types de prospective territoriale p. 26
Tableau n°4 Synthèse des méthodes de la prospective p. 32
Tableau n°5 Exemple de modes de faire appliqués à la prospective territoriale p. 33
Tableau n°6 Principes de base de la prospective territoriale p. 34
Tableau n°7 Des acteurs de la prospective aux réseaux d'experts p.40
Tableau n°8 Experts – chercheurs interviewés p.41
Tableau n°9 Le discours des experts-chercheurs en matière de prospective p.48
Tableau n°10 Techniciens interrogés p.49
Tableau n°11 Conception de la prospective entre Haute-Savoie et Annecy p.78
Tableau n°12 Lire les modes de faire de la prospective p.79

Table des encarts :

- Encart n° 1 L'Abaque Reynier p. 28
Encart n° 2 Le déroulement du diagnostic prospectif p. 29
Encart n° 3 Extrait d'entretien : exercice Haute-Savoie 2020 p.50
Encart n° 4 Extrait d'entretien : exercice prospectif de la communauté d'agglomération p.51
Encart n° 5 Extrait d'entretien : Vincent Pacini, Consultant, Livre Blanc d'Annecy p.53
Encart n° 6 Fiche synthèse : Démarche du livre blanc du bassin annecien p.56
Encart n° 7 Responsable du bureau observation et prospective DDE Haute-Savoie p.60
Encart n° 8 : Bernard Leutannager, Direction d'urbanisme de Genève p.63
Encart n° 9 : Une conception des réseaux de villes alpines p. 65
Encart n° 10 : Les outils de la planification en Suisse p.66
Encart n° 11 : Le projet Jardin des Nations, p.67
Encart n° 12 : Philippe Brun, DAEL, Canton de Genève, p.68
Encart n° 13 : Assises transfrontalières, p. 71
Encart n° 14 : Un débat d'actualité, p.72

ANNEXES

1. Valorisation scientifique

Publication scientifique

2. Valorisation opérationnelle

Construction de partenariats

3. Actualité transfrontalière : la prospective en actes