HAL
open science

La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie.

Gaëlle Kotbi, Gudule Kisempa Muyuala, Loic Sauvee

To cite this version:

Gaëlle Kotbi, Gudule Kisempa Muyuala, Loic Sauvee. La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie.. 1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale "Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires", Oct 2011, Gatineau, Canada. pp.11. halshs-00960454

HAL Id: halshs-00960454

https://shs.hal.science/halshs-00960454v1

Submitted on 28 May 2014

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.

LA METHODE DES SCENARIOS APPLIQUEE AUX TERRITOIRES. L'EXEMPLE DE L'AVENIR DE LA FILIERE BETTERAVE-SUCRE DE PICARDIE

Gaëlle KOTBI
Enseignant-chercheur, Stratégie et Organisation, Institut Polytechnique LaSalle, Beauvais, France

Gudule KISEMPA MUYUALA
Ingénieur d'Etudes, Institut Polytechnique LaSalle, Beauvais, France

Loïc SAUVEE
Enseignant-chercheur, HDR en sciences de gestion, Expert référent SHS & Systémique à la Direction Scientifique, Institut Polytechnique LaSalle, Beauvais, France

Summary:
The scenarios method applied to territories. The example of the future of the sugar beet industry in Picardy.

The report is based on the work on a "Prospective Diagnostic of the Sugar Beet Industry in Picardy" (DiProBe) for the Conseil Régional de Picardie (2007–2010). The goal of this project was to analyze and understand the factors affecting production dynamics in the sugar beet industry in Picardy, to propose a diagnosis, and to develop scenarios for the future, in the context of major industry restructuring following the reform of the CMO for sugar in 2006. This last step, which will be the focus of this report, led to three scenarios for development up until 2020. These scenarios will guide industry players and policymakers in their reflections by adapting the scenario method used by the École Française de Prospective.

This six-step method is a collective contemplation of changes in the strategic environment and informs decision-makers by helping them to discover the prevailing trends, the areas of major uncertainty, the main risks, the challenges they may be exposed to, and the strategies that could be adopted, with their respective pros and cons (Godet, 2007). Observations in the present made with the active participation of various industry stakeholders led to the creation of a matrix representations, which allows the scenarios to propose an image of the system being studied within a defined timeframe and according to the hypotheses dealing with changes in certain key variables.

After describing the method applied, we will present the three scenarios under consideration: a "trending" scenario, which continues along the same path currently being followed; an "environmental policy for all" scenario, which will revolve around climate, environmental, and food considerations; and a "free and competitive market" scenario, which will have as its core hypothesis that markets should be fully open. We will conclude by putting into perspective our adaptation of this method and the difficulties we were faced with.

This strategic planning method has a "toolbox" form, which allows for a global approach combining the quantitative and the qualitative. This makes it easier to adapt how it is applied

to territorial planning based on different organizational, budgetary, and time restrictions. Because it is systemic, it has the advantage of requiring the players themselves to participate in developing scenarios for the future. For each scenario considered, a strategy can be identified that either will help it to be executed or not, or will deal with it. This method is therefore a decision-making tool for uncertain situations. Its construction is really a study of the environment of the case being considered.

Résumé :

La communication s'appuie sur les travaux menés dans le cadre d'un « Diagnostic Prospectif de la Filière Betteravière Picarde » (DiProBe) pour le Conseil Régional de Picardie (2007-2010). Ce projet avait pour but d'analyser et de comprendre les facteurs agissant sur la dynamique productive de la filière betteravière picarde, d'en proposer un diagnostic et d'élaborer les scénarios d'avenir, dans le contexte de profonde restructuration de ces filières faisant suite à la réforme de l'OCM Sucre en 2006. Cette dernière étape, sur laquelle se concentre la communication, a donné lieu à la construction de trois scénarios d'évolution à l'horizon 2020, pour suggérer des pistes de réflexion aux acteurs de la filière et aux décideurs publics, en adaptant la méthode des scénarios de l'Ecole Française de Prospective.

Réflexion collective face aux mutations de l'environnement stratégique, cette méthode en six étapes doit éclairer le décideur dans sa prise de décision en lui permettant de déceler les tendances lourdes, les zones d'incertitude majeures, les risques principaux de rupture, les défis auxquels il risque d'être exposé, ainsi que les stratégies qui pourraient être adoptées, leurs avantages et inconvénients respectifs(Godet, 2007). Sur la base de représentations matricielles construites à partir de l'observation du présent avec la participation active des différents acteurs, les scénarios proposent une image, à un horizon donné, du système étudié en fonction des hypothèses d'évolution de certaines variables clés.

Après avoir explicité la méthode appliquée, nous exposerons les trois scénarios privilégiés : un scénario « tendanciel » s'inscrivant dans la continuité de la situation actuelle, un scénario « une politique environnementale pour tous » qui s'articule autour des considérations climatiques, écologiques et alimentaires et un scénario « marché libre et concurrentiel » qui a pour hypothèse centrale une ouverture totale des marchés. Nous concluons par une mise en perspective de notre adaptation de cette méthode et les difficultés rencontrées.

Permettant une approche globale mariant le quantitatif et le qualitatif, la formulation en « boîte à outils » de cette méthode de prospective stratégique facilite sa mise en œuvre en fonction de différentes contraintes d'organisation, de budget et de temps, ce qui permet une facilité d'appropriation pour une prospective territoriale. Systémique, elle présente également l'avantage d'impliquer la participation des acteurs eux-mêmes à la construction des scénarios du futur. Pour chaque scénario retenu, une stratégie pourra être identifiée : soit pour en favoriser ou non la réalisation, soit pour y faire face. Il constitue donc un outil d'aide à la décision en situation d'incertitude Sa construction est une réelle étude de l'environnement du cas étudié.

INTRODUCTION

Dans un contexte de changement institutionnel et concurrentiel radical, faisant suite à la réforme de l'OCM Sucre en 2006, une profonde restructuration des filières betteraves européennes a été entamée et les territoires français de l'économie sucrière redessinés. Compte tenu des prochaines échéances de politique agricole européenne attendues à compter de 2013, l'incertitude domine et les acteurs de la filière Betterave-Sucre Française poursuivent leurs efforts pour atteindre un niveau de compétitivité mondiale. Financé par le Conseil Régional de Picardie, le projet « Diagnostic Prospectif de la Filière Betteravière Picarde » (DiProBe) mené en partenariat avec l'Université Jules-Verne de Picardie de 2007 à 2011[1] avait pour but d'analyser et de comprendre les facteurs agissant sur la dynamique productive de la filière betteravière picarde, d'en proposer un diagnostic et d'élaborer des scénarios d'avenir. Cette dernière étape, sur laquelle nous nous proposons de concentrer la présentation, a donné lieu à la construction de trois scénarios à l'horizon 2020 en adaptant la méthode des scénarios de l'Ecole Française de Prospective. Après avoir explicité le contexte et la méthode appliquée, nous exposerons pas à pas la construction des trois scénarios.

CONTEXTE ET METHODE DE DIAGNOSTIC PROSPECTIF DE LA FILIERE BETTERAVIERE PICARDE

Jusqu'au milieu des années 2000, l'Organisation Commune de Marché du sucre (OCM Sucre) européenne, mise en place à la fin des années 1960, était réglementée par un système de quotas. Ce système avait pour corollaire la fixation d'un prix annuel du sucre-quota et d'un prix hors quota. Dans un contexte européen de stabilité de la consommation annuelle totale long terme mais aussi de la production annuelle totale, les fabricants industriels français de sucre se partageaient le marché sans plus de concurrence qu'une « compétition entre les équipes marketing et commerciales qui verse davantage dans l'émulation que dans la véritable concurrence »[2]. Du fait du maintien d'un prix européen à plus de 600€ la tonne (très au dessus du prix mondial de marché aux environs de 250-300€ la tonne), et compte tenu de la surproduction mondiale de sucre ainsi auto-entretenue, le volet Sucre de la Politique Agricole Commune Européenne est réformé en 2006[3] et 2007[4] dans le but de conduire au rétablissement du prix d'équilibre et à une meilleure gestion des quantités. Promouvant l'abandon des quotas par les planteurs et la réduction d'activité des transformateurs via des mesures d'aide, 75 des 180 sites industriels sucriers européens sont fermés[5] et l'Union Européenne passe d'une position exportatrice nette de sucre à une position d'importatrice. Ce changement institutionnel et concurrentiel a impliqué pour les principaux acteurs de la filière une réponse immédiate sous peine de disparaître.

Historiquement ancrés dans les bassins d'approvisionnement et de production situés à 80% au Nord de la Loire et en premier lieu en Picardie (37% de la SAU cultivée en betterave en France à elle seule, 22% des établissements dédiés à la fabrication de sucre et 26% des effectifs salariés[6]), la filière betterave-sucre française a non seulement dû adapter ses structures productives mais aussi initier les voies de développement pour une compétitivité désormais mondiale. Les prochaines échéances annoncées à partir de 2013 permettront de sanctionner le succès ou l'échec des choix stratégiques des différents acteurs lors de cette réforme mais seront également déterminantes du réaménagement des territoires betteraviers picards et français. Les parties prenantes de la filière picarde dont le Conseil Régional de Picardie, participent directement à l'élaboration des programmes d'action venant soutenir et favoriser les progrès technico-économiques de la filière (cf. structuration de la filière figure 1 ci-après) en termes d'innovation et de compétitivité.

[1] Les auteurs remercient le Conseil Régional de Picardie, les acteurs de la filière qui ont accepté de collaborer avec le groupe de recherche ainsi que Lily Horcholle, Delphine Loze, Hadrien Piot et Aurore Vernet, étudiants de master qui ont participé à l'élaboration et l'administration des différentes enquêtes. Les auteurs restent néanmoins et bien entendu seuls responsables des interprétations et opinions défendues dans cette communication.

[2] Propos issus d'un des entretiens menés auprès de directeurs de sucrerie en février 2008.

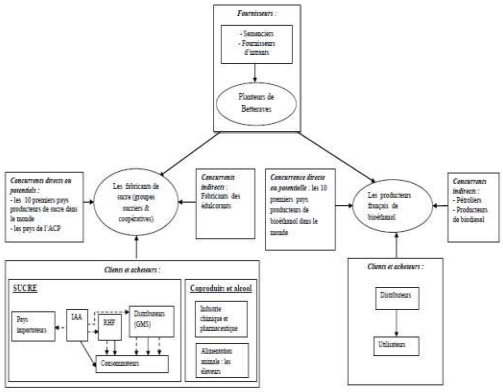
[3] Règlement européen n°318/2006 du 20/02/2006.

[4] Règlement européen n°1182/2007 du 26/09/2007.

[5] Données CEFS, 2009.

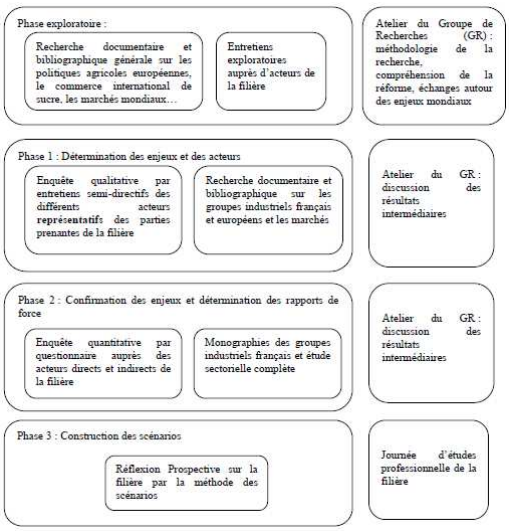
[6] Données XERFI, 2009.

Figure Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.**-1 : Structuration de la filière betterave-sucre française**



Le projet de recherche intitulé « Diagnostic Prospectif de la filière Betteravière Picarde » (DiProBe) avait pour but d'accompagner le Conseil Régional de Picardie dans sa connaissance de la filière, de ces enjeux et problématiques présentes et à venir. Conclue par une journée d'études réunissant une cinquantaine de professionnels représentant les différentes parties prenantes de la filière betteravière picarde, la méthodologie de recherche appliquée dans le projet DiProBe comportait trois phases successives (cf. figure 2 ci-après). Nourrie par des recherches documentaires et bibliographiques et des entretiens tout au long de l'étude, il s'est agi de construire une réflexion collective en faisant participer les différents acteurs d'une filière complexe aux enjeux économiques et politiques forts compte tenu du contexte de changement institutionnel et concurrentiel.

Figure Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.**-2 : Méthodologie du projet DiProBe**



LA CONSTRUCTION DES SCENARIOS PAS A PAS

L'Ecole Française de Prospective (Godet, 2007) préconise une construction des scénarios en plusieurs étapes (cf. tableau ci-après). Véritable boîte à outils, cette méthode offre une souplesse d'utilisation ayant permis au groupe de recherche de tenir compte des spécificités du cas de la filière betterave-sucre picarde et de capitaliser les travaux menés durant tout le projet en sélectionnant les étapes et les outils méthodologiques en vue de la construction de scénarios.

Réflexion collective face aux mutations de l'environnement stratégique, la méthode des scénarios doit éclairer le décideur dans sa prise de décision en lui permettant de déceler les tendances lourdes, les zones d'incertitude majeures, les risques principaux de rupture, les défis auxquels il risque d'être exposé, ainsi que les stratégies qui pourraient être adoptées, leurs avantages et inconvénients respectifs(Godet, 2007). Sur la base de représentations matricielles construites à partir de l'observation du présent avec la participation active des différents acteurs, les scénarios proposent une image, à un horizon donné, du système étudié en fonction des hypothèses d'évolution de certaines variables clés.

Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.**-1 : Méthodologie de construction des scénarios mise en œuvre**[7]

Etapes	Objectifs	Outils proposés	Outils utilisés	Résultats obtenus
Etape 1. Se poser les bonnes questions.	Définir le périmètre de l'étude	Ateliers prospectifs	Enquêtes menées dans les phases 1 et 2 du projet + Actualisation des données	Limite temporelle : Horizon 2020 Limite géographique : Filière betterave-sucre française
Etape 2. Identifier les variables clés	Mettre en évidence les variables clés	MICMAC	Adaptation de la méthode MICMAC	23 variables clés
Etape 3. Analyser les stratégies d'acteurs.	Déceler les alliances et les conflits futurs entre les acteurs	MACTOR	Monographies des groupes industriels sucriers, Entretiens non directifs, Revue de presse et recherche bibliographique,	Acteurs dominants : planteurs de betteraves et fabricants de sucre 8 enjeux + 18 objectifs associées
Etape 4. Balayer les futurs possibles	Identifier les composantes des scénarios	MORPHOL	Adaptation de la méthode MORPHOL	4 sous-systèmes
Etape 5. « Probabiliser » les scénarios	Identifier les scénarios probables et pertinents	SMIC-PROB-EXPERT	Construction collective avec les parties prenantes	1 sous-système 12 hypothèses 3 scénarios

Les travaux et enquêtes préalables ayant rempli le rôle d'ateliers prospectifs en permettant de délimiter le champ, de définir le problème et l'horizon de l'étude, la question posée à l'issue de la **première étape** était : quel est l'avenir de la filière betterave-sucre française à l'horizon 2020 ? Les prochaines échéances de politiques européennes d'une part, le poids et la place des territoires picards dans la France betteravière d'autre part, expliquent ce choix par le groupe.

Lors de la **deuxième étape**, la recherche des variables clés par la méthode MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés-Multiplications Appliquée à un Classement) mise au point par M. Godet et J.C Duperrin au CEA entre 1972 et 1974 (Arcade *et al.*, 2003) permet d'identifier les variables clés à étudier

[7] Une méthode en cinq étapes a été mise en œuvre, une sixième étape est préconisée par Michel Godet afin que soient conçus les plans d'actions. L'adaptation de la méthode à la demande du Conseil Régional supposait de s'arrêter à la cinquième étape. Néanmoins la journée d'études qui réunit cinquante professionnels de la filière en février 2011 permit une réflexion et un travail collectifs préparatoires à la décision.

en priorité une fois que la liste exhaustive des variables à prendre en compte est établie. La méthode MICMAC est un programme de multiplication matricielle appliqué à la matrice structurelle qui permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction et par conséquent de hiérarchiser les variables. Le principe de MICMAC s'appuie sur les propriétés classiques des matrices booléennes.

En partant d'un répertoire de quatre-vingt quatorze variables identifiées grâce au modèle PESTEL qui *« repartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, écologiques et légales. »(Johnson et al., 2008)*, une liste de vingt-trois variables clés a été obtenue et retenue. En les classant ensuite par ordre d'influence croissante grâce à la synthèse des matrices influence/dépendance, sept variables dont l'influence totale est ≥ à 100 ressortent. Parmi celles-ci, les trois premières relèvent des Politiques Agricoles. Elles peuvent être considérées comme des variables structurant la filière. L'importance de l'OCM Sucre est nettement mise en évidence avec une influence totale estimée à 201, alors que l'influence totale de la PAC est estimée à 132. Dans un contexte de demande mondiale croissante (Chine et Inde notamment) et après la réforme de 2006 matérialisée par la baisse de quotas et du prix minimum, le solde commercial de sucre brut de l'Union Européenne est devenu négatif.

Le marché reste dominé par le Brésil qui a produit sur la campagne 2008-2009 37,5 millions de tonnes de sucre brut contre 16,58 tonnes pour l'U.E 27. Les exportations du Brésil ont ainsi atteint 25,3 millions de tonnes de sucre brut, très loin devant la Thaïlande, deuxième exportateur mondial pour l'année 2008/2009 avec 5,5 millions de tonnes. La baisse des quotas européens et du prix minimum explique l'essentiel des fermetures d'usines en Europe et l'abandon de la culture de betterave dans certains pays peu compétitifs tels que l'Irlande, le Portugal, la Bulgarie, la Lettonie et la Slovénie.

La prochaine réforme de l'OCM Sucre en 2014 sera fortement influencée par la réforme de la PAC de 2013 elle-même en partie influencée par le Cycle de Doha. L'UE en tant que membre de l'OMC s'est en effet engagée dans le Cycle de Doha visant la suppression des restrictions d'accès et des distorsions de marché. Depuis son lancement en 2001, les compromis sont difficiles à trouver : l'UE fait valoir ses efforts d'ouverture à travers différents accords de Libre-échange alors que les États-Unis l'accusent d'utiliser des produits sensibles afin de contrebalancer le niveau d'accès aux nouveaux marchés qu'elle offrait(UE, 2006). L'autre point de discorde concerne les subventions, plus particulièrement la PAC. Les évolutions du Cycle de Doha auront donc des conséquences sur la PAC mais aussi sur l'OCM sucre. Les quotas sucriers et le prix minimum voient par ailleurs leur maintien menacé d'autant que la position unitaire des planteurs de betteraves et des fabricants de sucre pour la défense des quotas et du prix minimum est en train de se fissurer. La suppression des quotas et du prix minimum entraîneraient en effet une modification du rapport des forces entre les planteurs de betteraves et les fabricants de sucre. Pour les fabricants de sucre, supprimer les quotas et le prix minimum pourrait se traduire par une augmentation des exportations et une possibilité plus étendue de négocier le prix de la betterave alors que pour les planteurs de betterave, la suppression des quotas et du prix minimum représenterait une baisse du niveau de revenus et une perte de débouchés. Ceci est renforcé par le fait que, depuis 2009, les pays de l'Afrique Caraïbes Pacifique (ACP) peuvent exporter dans l'UE sans limitation de quantité. Compte tenu de ces trois politiques, la protection des intérêts des planteurs par la Confédération Générale des Betteraviers (CGB) qui regroupe près de 90% des planteurs français consiste à négocier le maintien du niveau de protectionnisme de l'Union Européenne en limitant l'ouverture du marché à travers entre autres les quotas sucriers et le prix minimum de l'OCM Sucre ainsi que le maintien de l'interventionnisme via les aides de la PAC.

Etape 3 : La méthode MACTOR (Matrice, Acteurs, Objectifs, Rapport de force) a été conçue en 1975 par Michel Godet et François Bourse et développée 1990 avec Francis Meunier(Chapuy et Godet, 1999). Elle permet d'identifier les acteurs qui commandent les variables clés mais aussi d'identifier les principaux enjeux du futur. Dans le cas de la filière betterave-sucre, les jeux de pouvoir sont polarisés autour de trois types d'acteurs : les planteurs, regroupés au sein de la CGB, quatre groupes industriels et les acteurs institutionnels. Les travaux monographiques menés lors de la deuxième phase du projet (cf. figure 2 supra) ont permis de comprendre les principaux points de convergence et de divergence des acteurs ainsi que les modes de coordination et les conventions en place au sein des filières françaises et européennes. Les enquêtes qualitatives et quantitatives menées dans les deux premières phases du projet, la participation active d'acteurs représentatifs des différentes parties prenantes, dont la CGB et les groupes industriels, à la construction de chacune des étapes de la méthode des scénarios ensuite, puis l'explicitation des points de vue défendus au groupe de recherche enfin, ont permis de valider pas à pas la réflexion.

Compte tenu des intérêts défendus par les parties prenantes de la filière, les enjeux relatifs aux variables clés ainsi que les objectifs qui leur sont associés peuvent être synthétisés comme suit (tableau 2 ci-après). Certains objectifs sont

soutenus conjointement par les planteurs de betteraves et les fabricants de sucre, à l'image de la promotion des biocarburants qui représentent une opportunité pour le bioéthanol de betterave. D'autres objectifs, tels que la contractualisation proposée par la Loi de Modernisation Agricole (LMA), les opposent. Les dispositions de cette contractualisation permettraient en effet aux agriculteurs de peser davantage dans la fixation du prix avec les industriels. La réalisation ou non de cet objectif est par exemple une hypothèse d'évolution à retenir pour la construction des scénarios. C'est le cas aussi de tous les objectifs identifiés à partir des enjeux de la filière.

Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.**-2 : Enjeux et Objectifs associés**

Enjeux	Objectifs associés
Le développement du bioéthanol	La promotion du bioéthanol (taux d'incorporation, campagnes publicitaires, soutien de l'ADEME,….)
	La mise en place des mesures de soutien au bioéthanol (droits de douane élevés, subventions, politiques d'investissement …)
Les quotas sucriers	La suppression des quotas de production en Europe
	La suppression du prix minimum
L'ouverture du marché européen	La suppression de la clause de sauvegarde
	La poursuite de l'ouverture du marché européen.
La Politique Agricole Commune Européenne	La réduction des aides de la PAC
	Le renforcement de la prise en compte des critères environnementaux et alimentaires dans les modalités de la distribution des aides de la PAC
Les accords interprofessionnels	La fixation bi partite du prix de la betterave hors quota
	La non-validité de la contractualisation agricole (LMA)
Les politiques de Santé Publiques	Le renforcement des critères de conditionnalité sur la santé et la production végétale (paquet hygiène)
	La réduction de la consommation du sucre et des produits sucrés (PNNS)
Le respect de l'environnement	La réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires (Plan Ecophyto 2018)
	La réduction de la Tare terre
Le niveau de compétitivité	L'autorisation de la culture des OGM
	Le rendement de la betterave
	La valorisation des coproduits
	La réduction des dépenses en énergie (PPE)

Etape 4 : Cette quatrième étape consistait à l'élaboration des hypothèses, les futurs possibles étant le résultat de différentes combinaisons des sous-systèmes. La méthode utilisée pour appréhender l'éventail des futurs possibles est l'analyse morphologique(Ritchey, 1998). Elle vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système. La première phase d'application de cet outil est la construction de l'espace morphologique. Les variables clés et les enjeux identifiés associés aux objectifs dans l'étape précédente ont été regroupés en quatre sous-systèmes dont les composantes[8] sont les suivantes :

- Un Sous-système Institutionnel : le Cycle de Doha, la PAC, les réformes de l'OCM, les accords interprofessionnels ;
- Un Sous-système Production : les coûts de production, la législation nationale sur l'environnement, la réglementation nationale sur les OGM, le rendement de la betterave
- Un Sous-système Socio-économique : le taux de syndicalisation, l'évolution des comportements alimentaires, les politiques nationales de santé publique, le nombre et l'organisation des acteurs de la filière, les niveaux de profit des acteurs de la filière.
- Un Sous-système Technico-économique : les politiques relatives aux biocarburants, les politiques industrielles régionales, les droits de douanes, l'utilisation du sucre dans

[8] Ces composantes sont les reformulations et/ou les regroupements de certaines variables et/ou objectifs associés aux enjeux.

l'IAA, le contexte économique français, la valorisation des coproduits.

Etant donné le poids et l'influence des variables réglementaires, le Groupe de Recherche a fait le choix de construire les scénarios d'évolution de la filière betterave-sucre de Picardie à travers le sous–système institutionnel (cf. tableau 3).

Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.**-3 : Présentation des composantes retenues et des hypothèses associées**

Composantes	Hypothèses associées	
Le Cycle de Doha	Maintien des protections actuelles d'accès au marché	Ouverture des échanges
	Maintien des soutiens agricoles au niveau actuel	Baisse des soutiens agricoles
PAC	Maintien du budget de la PAC	Réduction des aides de la PAC
	Maintien des critères environnementaux actuels dans l'attribution des aides de la PAC	Renforcement des critères environnementaux dans les critères des aides de la PAC
OCM sucre	Maintien des quotas sucriers	Suppression des quotas sucriers
	Maintien du prix minimum de la betterave	Suppression du prix minimum de la betterave
Les accords interprofessionnels	Validité du contrat standard de la LMA	Non validité du contrat standard de la LMA
	Fixation unilatérale du prix de la betterave hors quotas	Fixation bipartite du prix de la betterave hors quotas.

Avec les 16 hypothèses associées à ces 4 composantes, plusieurs combinaisons sont possibles. Il faut donc ensuite réduire l'espace morphologique.

Etape 5 : Cette étape consiste à probabiliser les scénarios. Le but est de conduire l'expert à révéler le niveau de cohérence de son raisonnement(Godet, 2007). Le principal critère de choix de ces combinaisons a été la possibilité de susciter la réflexion collective sur l'avenir de la filière. Vient ensuite la rédaction des scénarios. D'après les résultats des ateliers de travail avec les acteurs auxquels quatre scénarios ont été présentés, trois scénarios ont été retenus (cf. tableau 4 ci-après). Ces trois scénarios présentent trois situations différentes. Le scénario 'tendanciel' décrit une situation de relatif statu quo ; le scénario 'politique agricole environnementale' représenterait une alternative pour éviter le scénario 'marché libre et concurrentiel' qui peut être considéré comme la situation de libéralisation totale.

Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.**-4 : Synoptique des trois scénarios**

	Scénario tendanciel	Scénario « une politique agricole environnementale pour tous »	Scénario « Marché Libre et concurrentiel »
Hypothèses	-Accord sur l'ouverture des échanges à Doha -Baisse tendancielle du budget de la PAC -Renforcement des critères environnementaux dans la distribution des aides de la PAC -Maintien des quotas sucriers au niveau actuel -Maintien du prix minimum au niveau actuel	-Accord sur l'ouverture des échanges à Doha -Reconduction du budget de la PAC -Renforcement des critères environnementaux dans la distribution des aides de la PAC -Baisse de la quantité des quotas sucriers -Baisse du prix minimum	-Accord sur l'ouverture des échanges à Doha -Forte baisse du budget de la PAC -Renforcement des critères environnementaux dans la distribution des aides de la PAC -Baisse de la quantité des quotas sucriers -Baisse du prix minimum
Conséquences possibles	-Volatilité du prix mondial du sucre -Domination du Brésil -Développement des partenariats de R&D -Augmentation des coûts de production du sucre en Europe -Diminution de l'activité en Europe -Légitimité renforcée de l'interprofession	-Volatilité du prix mondial du sucre -Domination du Brésil -Développement des partenariats de R&D -Développement des biocarburants -Augmentation du coût de production -Soutien de l'UE pour développer l'agriculture raisonnée -Interprofession fragilisée	-Volatilité du prix mondial du sucre -Marché mondial fortement concurrentiel -Baisse des revenus -Baisse de la production -Développement des aides régionaux et nationaux
Image finale	Une filière betterave-sucre de moins en moins compétitive à l'international	Une filière betterave-sucre pérenne et moins compétitive à l'international	Une filière betterave-sucre qui risque de disparaitre
Probabilité	Ce scénario reprend la situation actuelle avec le renforcement de critères environnementaux et la baisse de la PAC qui influent sur la compétitivité de la filière au niveau international. Sa probabilité de réalisation est faible par rapport aux deux scénarios en raison des modifications de l'OCM sucre.	Ce scénario reprend les souhaits de la commission européenne sur la prise en compte des considérations climatiques, écologiques et alimentaires dans la réforme de la PAC. Ce qui laisse penser que c'est le scénario le plus probable des trois.	Ce scénario suppose un désengagement presque total de l'Union Européenne. Sa probabilité de réalisation reste faible en raison de l'implication forte de certains États Membres dans la défense de l'interventionnisme de l'UE et particulièrement de la PAC.

CONCLUSION

Permettant une approche globale mariant le quantitatif et le qualitatif, la formulation en « boîte à outils » de cette méthode de prospective stratégique facilite sa mise en œuvre en fonction de différentes contraintes d'organisation, de budget et de temps, ce qui permet une facilité d'appropriation pour une prospective territoriale appliquée ici à une filière dominante des territoires agricoles picards.

Véritable boîte à outils ou boîte à méthodes pour chaque étape de la construction, cette méthode des scénarios a le mérite de proposer une souplesse et une adaptabilité à tout secteur d'activité et tout niveau de réflexion spatiale (local, national, international), ce qui a autorisé le groupe de recherche à échafauder des scénarios d'évolution de la filière à l'horizon 2020 avec –malgré- les spécificités fortes de la filière explicitées dans la première partie de cette communication. Cette approche insiste également sur les interactions et rapports de force entre les acteurs, clé de voûte du redécoupage des territoires betteraviers français faisant suite à la réforme (cf. la disparition de territoires betteraviers entiers dans le centre de la France).

Systémique, elle présente enfin l'avantage d'impliquer la participation des acteurs eux-mêmes à la construction des scénarios et de permettre ainsi une réflexion collective entre différents acteurs qui partagent le même intérêt pour le sujet abordé, de créer ainsi une intelligence territoriale et une dynamique collective.

BIBLIOGRAPHIE

Agreste (2009/Décembre). La Picardie est la première région betteravière de France. Les feuilles de liaisons. Picardie, Service de l'information statistique et économique de Picardie (SRISE) En ligne: http://draaf.picardie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/numero_32_betterave_presentation_2009_cle0b6142.pdf.

Arcade, J., M. Godet, F. Meunier et F. Roubelat (2003). Structural analysis with the MICMAC Method & Actor's strategy with MACTOR Method. Futures Research Methodology. Washington. En ligne: http://www.lampsacus.com/documents/MICMACMETHOD.pdf.

Chapuy, P. et M. Godet. 1999. «Sécurité alimentaire et Environnement. Analyse du Jeu des acteurs par la methode MACTOR». *Cahier du LIPSOR*, no 11. En ligne: http://www.laprospective.fr/dyn/francais/memoire/cahier_num11.pdf.

Godet, M. 2007. *Manuel de prospective stratégique. L'art et la Méthode, 3ème éd.* Paris: Dunod, 448 p.

Godet, M., N. Bassaler, R. Monti et S. Richou. «Trame des ateliers de prospective stratégique». Dans *Entreprises et territoires* (Conservatoire National des Arts et Métiers - LIPSOR. En ligne: http://www.laprospective.fr/dyn/francais/ouvrages/nelletrameatelier5.pdf.

Godet, M., R. Monti, F. Meunier et F. Roubelat La boîte à outils de prospective stratégique. Cahiers du LIPSOR. Paris, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation En ligne: http://www.economie.gov.mg/techniques-prospectives/ateliers/boite_a_outils_lipsor.pdf.

Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington et F. Fréry. 2008. *Stratégique*. 8ème. Paris: Pearson Education.

Ritchey, T. 1998. *Fritz Zwicky, Morphologie and Policy Analysis.* Stockholm, Sweden: Swedish Defence Research Establishment (FOA). En ligne: http://www.foi.se/ma/morphology.pdf.

UE (2006). Le Cycle de l'OMC de DOHA pour le developpement, euractiv.com En ligne: http://www.euractiv.com/fr/commerce/cycle-omc-doha-dveloppement/article-157100.