

ÉLABORATION DES SRB DANS UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE

LA PROSPECTIVE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

**Un outil ? Une attitude ? Une méthodologie ?
La prospective c'est tout ça !**

➔ À la fois :

- **approche méthodologique,**
 - **posture intellectuelle,**
 - **et ensemble d'outils et de techniques,**
- la prospective est une discipline qui revendique **la capacité à se projeter dans l'avenir, à imaginer des futurs possibles**, mais aussi, à définir **la trajectoire à suivre et les choix à faire pour atteindre un horizon collectivement défini.**

Il n'est pas nécessaire d'adosser systématiquement ces trois dimensions pour « faire de la prospective ». On peut avoir besoin d'un exercice de prospective de façon ponctuelle et se servir de certaines techniques d'animation, ou encore adopter cette posture intellectuelle pour tout projet, sans se lancer systématiquement dans une véritable démarche prospective sur plusieurs mois.

La prospective peut être confondue avec d'autres approches. **Mais, la prospective, ce n'est pas (seulement)¹ :**

La prévision : estimation d'un futur sur un thème particulier (ex : la météo),

La projection : action de projeter quelque chose vers le futur dans le prolongement des tendances actuelles (exemple : INSEE),

La prospection : exploration de nouveaux domaines (exemple : la géologie),

La planification : encadrement et organisation dans le temps et dans l'espace,

L'évaluation : établissement d'un jugement sur la valeur d'une politique publique fondée sur ses résultats, impacts et les besoins qu'elle vise à satisfaire,

L'innovation : nouveauté sociale, nouveau produit ou service.

1/ G. Loinger et C. Sporh, "Prospective et planification territoriales, état des lieux et propositions" <http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/trp/trp-n-24.pdf>

On distingue généralement 2 types de prospective² :

- **La prospective exploratoire**, pour élaborer des visions ou des « futurs » possibles,
- **La prospective normative**, pour élaborer des visions de ce qui serait souhaitable et qui pourrait induire un (ou des) cap(s) à atteindre à un horizon donné.

Articulation présent / futur	PROSPECTIVE EXPLORATOIRE (du présent au futur)	PROSPECTIVE NORMATIVE (du futur au présent)
Construire des certitudes ou des probabilités sur le futur	<p>Prospective prévisionnelle : Quels problèmes demain ?</p> <p>Evolutions possibles et probables de problèmes déjà identifiés.</p> <p>COMPRENDRE, PRÉVOIR, SENSIBILISER</p>	<p>Visions normatives : Quel futur voulons-nous ?</p> <p>Co-construction ou confrontation de visions normatives du futur – prospective participative.</p> <p>IMAGINER, DÉBATTRE, MOBILISER</p>
Intégrer l'incertain, l'improbable, la rupture	<p>Prospective des incertitudes : que peut-il se passer d'inattendu, de nouveau ?</p> <p>Détection des signaux faibles, des risques de rupture, des opportunités et risques émergents.</p> <p>CHANGER LES REPRÉSENTATIONS DU FUTUR</p>	<p>Prospective stratégique : que faire aujourd'hui pour demain ?</p> <p>Scénarios de backcasting (= réflexion qui permet de développer une stratégie à partir d'un idéal à atteindre), articulation du long terme et du court terme dans des stratégies.</p> <p>CONDUIRE LE CHANGEMENT</p>

L'objet de la prospective peut être un territoire dans son ensemble (espace, populations, activités, gouvernance) ou un secteur d'activité ou encore une problématique territorialisée (mobilité, biodiversité, etc.).

La finalité de la prospective est **d'élaborer des visions d'avenir** à plus ou moins long terme qui sont de nature à aider les acteurs et décideurs à définir des stratégies d'action.



QUELLES SONT LES VALEURS DE LA PROSPECTIVE ?

Pour Gaston Berger, précurseur de la prospective en France, la prospective c'est :

- ➔ **Voir loin** : l'attitude prospective nous *fait regarder au loin*.
- ➔ **Voir large** : la prospective est une **démarche pluridisciplinaire**. La prospective permet de redécouvrir la **variabilité des systèmes** et de prendre en compte leur fonctionnement global.
- ➔ **Creuser profond** : l'analyse prospective nous *pousse à analyser en profondeur* les facteurs d'influence et les tendances pour caractériser un sujet. Elle s'appuie sur des **études rigoureuses** et suppose une extrême attention et un travail opiniâtre. Elle possède une dimension créative mais ne repose pas sur le rêve et l'utopie.
- ➔ **Prendre des risques** : la prospective suppose une liberté et les horizons qu'elle fait apparaître peuvent nous amener à des changements profonds. La prospective intègre les ruptures.
- ➔ **Penser à l'homme** : la prospective s'attache en particulier aux faits humains.



LA PROSPECTIVE, QU'EST-CE QUE CELA APPORTE ?

De façon générale, la prospective possède la capacité **de nous faire anticiper** les problèmes plutôt que de les subir. Elle permet de dépasser les incertitudes de l'avenir et place les acteurs dans une **logique d'action présente** au service d'un projet.

La prospective permet également **de donner du sens aux actions** (plans, programmes, politiques) en posant de manière explicite la question « quel avenir voulons-nous ? » et permet de **penser en termes de trajectoires d'évolution et d'action**.

La prospective révèle les valeurs qui sous-tendent les évolutions et les actions passées ou à venir. Elle donne à voir quelles sont les forces à l'œuvre, les perdants et les gagnants.

La prospective pousse à **sortir des cadres**, des schémas et des postures habituels et à **faire preuve de créativité**. Elle permet d'aborder les problèmes et les réponses qu'on y apporte en faisant **un pas de côté par rapport aux pratiques traditionnelles et par rapport à notre vision globale habituelle des enjeux**.

La prospective possède une **dimension collective et participative importante**. Cette capacité d'action collective repose sur **l'explicitation et la mise en débat des représentations de l'avenir**. Elle favorise aussi **la mobilisation d'un réseau d'acteurs**.



ET DANS UNE SRB, QUELS SONT LES APPORTS DES DÉMARCHES PROSPECTIVES ?

1 Une SRB co-construite = la SRB est co-construite avec l'Etat, les collectivités, les acteurs socio-économiques, les associations et les scientifiques.

→ Les démarches prospectives permettent une mobilisation des acteurs grâce à leur dimension collective et participative.

2 Une SRB en lien avec la SNB et le Plan Biodiversité = la SRB contribue à l'engagement des enjeux de biodiversité dans tous les secteurs d'activité et dans les différentes échelles territoriales.

→ Les démarches prospectives s'appuient sur des approches systémiques (= abordant tout problème comme un ensemble d'éléments en relations mutuelles) et permettent l'articulation des échelles spatiales.



3 Le diagnostic des enjeux = il doit pouvoir identifier les enjeux (= « choses importantes » que l'on peut perdre ou gagner (voir fiche Identification des enjeux), les facteurs d'influence, les pressions, les responsabilités de chacun et les leviers. Il est souhaitable qu'il intègre des perspectives d'évolution à moyen et long terme.

→ La prospective donne à voir et à débattre les enjeux du fonctionnement global du système.

→ La prospective permet de se poser et d'analyser la question « est-ce que les enjeux d'aujourd'hui seront ceux de demain ? ».

→ La prospective permet d'élargir le champ des possibles et de présenter un gain en matière d'ambition environnementale (ex : de nouvelles pressions issues d'activités futures vont-elles émerger ?).

4 Des résultats attendus en termes de « cibles » et de « trajectoires » = les cibles sont définies à long terme. Les trajectoires vers ces cibles doivent être explicites et peuvent être rassemblées en un seul scénario clarifié.

→ L'attitude prospective nous permet de voir loin dans le temps.

→ La prospective permet de penser en termes de trajectoires d'évolution (Gaston Berger).

→ La prospective oblige à une articulation des temporalités (actions efficaces à court, moyen et long terme).

Les résultats du travail prospectif ne seront pas toujours immédiats parce qu'ils supposent des changements de comportements.

Les apports dépendront forcément de votre objectif et du contexte territorial. L'ensemble de ces apports ne seront pas forcément présents à l'issue de la démarche.



SRB ET PROSPECTIVE : COMMENT FAIT-ON ?

I l n'existe pas de méthode « prête à l'emploi » adaptée à chaque situation, car la méthode dépend du contexte de départ et du but que l'on veut atteindre. Voici, néanmoins, une série de questions à se poser pour rédiger un cahier des charges et se faire accompagner par un bureau d'études ou autres professionnels de la prospective.

À QUEL MOMENT PROGRAMMER L'EXERCICE DE PROSPECTIVE ?

Selon le contexte territorial, l'état d'avancement du calendrier SRB et les objectifs souhaités pour l'exercice de prospective, celui-ci peut être programmé à trois moments différents :

En amont de l'élaboration de la SRB

- L'exercice est prévu plusieurs mois avant le process de la SRB
- Prépare les parties prenantes à élaborer une stratégie commune
- Permet une meilleure mobilisation des acteurs du territoire
- Risque que l'exercice de prospective soit trop déconnecté de la SRB et pas pris en considération

EXEMPLES

Bretagne Mobilité 2035.
Biodiversité et Territoires 2030.

Simultanément à l'élaboration de la SRB

- La démarche prospective est calée sur le calendrier de l'élaboration de la SRB
- Les ateliers d'identification des enjeux et de définition des objectifs se fait dans une démarche prospective.
- Ambition forte
- Les objectifs répondent directement aux enjeux / cibles identifiés
- Risque de ne pas avoir suffisamment de temps pour assimiler et prendre du recul vis-à-vis de la production de l'exercice prospectif

EXEMPLES

Charte du PNR de Camargue.
SPAMP (Scénario pour les aires marines protégées).
Fiche méthodologique "donner une vision prospective au diagnostic".

Au milieu du processus d'élaboration de la SRB

- La démarche prospective peut arriver après le diagnostic :
→ Demander au bureau d'études d'imaginer une méthodologie prospective pour l'identification des enjeux ; la co-construction des cibles ; des trajectoires et des objectifs
- La démarche prospective peut arriver après le diagnostic et l'identification des enjeux :
→ Demander au bureau d'études d'imaginer une méthodologie prospective pour le partage des enjeux et la construction des objectifs à long terme
- Permet une prise en compte du long terme et des futurs possibles sans se lancer dans de grands exercices qui peuvent impressionner

EXEMPLE

SRB Grand Est.

L'EXPRESSION DES BESOINS

C'est l'étape primordiale et indispensable pour tout exercice de prospective. Ce sont les questions que l'on se pose dans un mode projet. Ces questions sont à poser plutôt en équipe restreinte avant la rédaction

du cahier des charges qui servira au recrutement d'un bureau d'études pour l'animation de la démarche prospective. Le cahier des charges contiendra les réponses à ces différentes questions.

POURQUOI VEUX-JE INITIER UN TRAVAIL DE PROSPECTIVE POUR LA SRB ?

La prospective ne se suffit pas à elle-même et ne peut être sa propre finalité. Elle devrait être appliquée à une situation et mise au service de décideurs, donc à

la fois située et orientée : la prospective n'est qu'une prospective *de* et une prospective *pour*.

Quels sont les défis auxquels je suis confronté sur mon territoire ?

Est-ce que je veux :

- Mobiliser les acteurs ;
- Générer du débat et provoquer des échanges ;
- Construire une stratégie pour l'avenir ;
- Apporter de nouvelles connaissances ;
- Aider à la décision ;
- Faire évoluer les pratiques ?

Par rapport à ces défis, quels objectifs est-ce que je souhaite attribuer à l'exercice de prospective ?

- Améliorer la mobilisation des acteurs ;
- Se faire rencontrer les acteurs du territoire autour d'un projet partagé ;
- Dépasser les postures habituelles ;
- Créer une alliance de façon pérenne sur le territoire ;
- Faire émerger de façon concrète les trajectoires pour atteindre les cibles fixées, etc.

Quelles sont mes marges de manœuvre ?

Quelles sont les « personnes » que j'espère atteindre avec cet exercice ?

- Les décideurs politiques ;
- Les institutions technico-administratives ;
- Les acteurs du territoire de façon large, éventuellement jusqu'aux citoyens ;
- Les acteurs qui impactent la biodiversité, etc.

Quels sont les sujets pour lesquels je souhaite un exercice de prospective ?

Ces sujets rejoignent les enjeux propres au territoire ; ils peuvent concerner les thèmes suivants : artificialisation ; urbanisme ; agro-écologie ; énergie-climat ; économie et social (dont santé, culture, inégalités socio-économiques).

Quel est mon horizon temporel ?

- Au moins 10 ans pour ma stratégie ;
- Réfléchir à un horizon plus lointain pour les cibles (20 – 50 ans) ;
- Se caler sur les horizons fixés par le SRADDET pour plus de cohérence territoriale.

ORGANISATION DE LA DÉMARCHE PROSPECTIVE

Qui associer à l'exercice ?

- Equipe restreinte entre acteurs qui mettent en œuvre la SRB (collectifs régionaux) ;
- Equipe plus large (type CRB, CA de l'ARB, etc.) ;
- Panel de citoyens ;
- Un mix entre équipe restreinte (en ateliers) et une audience plus large (dans le cadre d'une simple consultation).

Il peut être intéressant d'organiser un premier atelier entre « convaincus de la biodiversité ».

Selon les parties prenantes, **une initiation/formation à la prospective devra être prévue**. Cette sensibilisation / formation est pertinente afin que les participants soient en capacité de participer réellement à l'exercice et de


s'approprier au mieux les résultats. Cette « formation » pourra être demandée au bureau d'études qui animera la démarche.



Quel est mon calendrier ?

- Quelles sont les étapes structurantes ?
- Quelles sont les échéances réglementaires, institutionnelles, politiques ?
- Quelles sont les ressources humaines et financières disponibles et pour quelle durée ?

Une étude de prospective prend généralement du temps (en moyenne entre 8 à 10 mois), même si cette durée peut être réduite ou allongée (de 6 mois à plus d'un an).



Ne pas négliger le temps d'une étape préparatoire.
Essayer au maximum de caler l'exercice de prospective sur le calendrier de la SRB et donc le calendrier institutionnel.
Ne pas sous-estimer le rythme des réunions, des difficultés d'agenda.

EXEMPLES

Bretagne Mobilité 2035 :

4 thèmes, 4 lieux, 4 journées en 4 mois

Savoie 2040 : 2 ans – travail en 2 phases (1^{ère} : diagnostic des principales composantes du territoire ; 2^{ème} : construction de scénarios)

STAMP : 9 mois – 4 séminaires (1^{er} : enjeux d'avenir, représentation systémique et identification des variables ; 2^{ème} : construction des scénarios ; 3^{ème} : mise en débat au sein de l'Agence ; 4^{ème} : évaluation des apports de la recherche, réflexion place de la prospective).

Quels dispositifs mettre en place ?

Comité de pilotage, comité technique, groupe de travail, équipe projet, etc. sont à réfléchir : fixer leur mandat, composition, et le rythme de leurs travaux pour veiller à leur cohérence et efficacité.

Existe-t-il déjà des exercices de prospectives sur des politiques impactant la biodiversité ? Et comment les prendre en considération dans mon étude ? (Exemple : Programme d'adaptation au changement climatique des Agences de l'eau).

ETAT D'ESPRIT

Quel est l'état d'esprit dans lequel on va travailler ? Il est intéressant de se poser au préalable ces questions au sein de l'équipe projet, pour ensuite donner des éléments au bureau d'études, qui animera la démarche de prospective, sur les relations entre les acteurs et le contexte par rapport au sujet abordé.

- Quelle est la liberté initiale de ton ? Peut-on aborder tous les sujets ?
- Est-ce que la volonté politique est forte ?
- En parle-t-on beaucoup sans rien faire ou peu ou sans résultat ?
- Existe-t-il une culture prospective dans le territoire ? Si non, est-ce qu'il y a un souhait d'inscrire la prospective de manière durable dans les modes de faire ?
- Est-ce qu'il s'agit d'un sujet dont on ne parle pas ou qu'on évite (ex : ce qui paraît difficile à bouger, comme par exemple le modèle capitaliste/productiviste) ?
- Est-ce que la biodiversité est abordée dans d'autres exercices de prospective et comment (SRADDET, agriculture, programme d'adaptation au changement climatique, plan santé et environnement etc.) ?

Ces besoins sont parfois difficiles à exprimer. Trois solutions :

1. « Atelier de questionnement prospectif » pour se poser, en équipe restreinte, toutes les questions que soulève le sujet.

Méthode (durée de l'atelier : 1 heure) :

Selon le nombre de participants, on fait X groupes de 4 personnes.

1^{ère} étape (10 min) : réflexion en groupe – 1 question / post-it. Autant de post-it que de questions identifiées.

2^{ème} étape (20 min) : discussion collective, qui génère d'autres questions à noter sur des post-it.

3^{ème} étape (10 min) : réflexion en groupe pour regrouper toutes les questions identifiées par thèmes.

4^{ème} étape (20 min) : restitution collective de toutes les questions classées en thèmes.

2. Classement des idées : de la plus concrète/opérationnelle, à la plus large. Aide au regroupement des idées pour sélectionner les champs d'actions possibles.

3. Possibilité de se faire accompagner par un bureau d'études.

LES LIVRABLES

La partie « livrables » doit être précisée et détaillée dans le cahier des charges.

Il est pertinent de valoriser les travaux (à plusieurs étapes, surtout si l'exercice dure longtemps), sous la forme de messages-clés, adaptés aux différents types d'acteurs. Il est important de faire parler les participants, leur faire porter des messages par le biais de différents modes de diffusion : interviews, cartes postales du futur, etc.

On peut demander un rapport final détaillé de la démarche prospective et une version courte et pédagogique.

Un diaporama de présentation exposant l'essentiel de la méthodologie mobilisée et les résultats de l'étude est utile pour diffuser l'exercice.

La prospective est une bonne façon d'innover dans les formats et modes de diffusion et de valorisation des travaux : forums, expositions, rapports, cartographies, films, cartes paysagères, etc.

LA MÉTHODOLOGIE

Si la partie « livrables » doit être bien détaillée et claire dans le cahier des charges, la partie sur la méthodologie peut être plus souple. Il existe plusieurs types de méthodes de prospective et une variété d'outils. Vous trouverez une « boîte à outils » qui présente plusieurs de ces outils et en précise leur utilité (cf. ci-après Annexe « Pour aller plus loin »).

Néanmoins, voici une présentation rapide des différentes méthodes avec un focus sur la méthode des scénarios et des conseils pour avoir un regard critique à cet égard (ce qui peut être utile pour guider ou examiner les offres des bureaux d'études).

Les méthodes et techniques souvent mobilisées en prospective sont les suivantes :

- Les méthodes de construction des scénarios (voir ci-dessous)
- L'utilisation de modèles numériques
- Les méthodes procédurales de consultation d'experts (méthode Delphi)
- Les méthodes procédurales participatives

Malgré la diversité des méthodes, les étapes d'une démarche prospective sont souvent les mêmes :

- 1 Identification de la question et de l'horizon temporel** (diagnostic prospectif)
- 2 Recherche d'informations (dont inhabituelles)** : rétrospective, signaux faibles, ruptures, controverses ...
- 3 Mise en tension** : clarification de la problématique
- 4 Organisation de l'information** : représentation systémique, construction de conjectures
- 5 Interprétation stratégique** : qu'en déduire pour l'action aujourd'hui ?
- 6 Mise en débat, diffusion des scénarios**

PROSPECTIVE

STRATÉGIE



FOCUS SUR LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

Qu'est-ce qu'un scénario ? Il s'agit d'une histoire possible du futur. Le scénario donne à voir une image du futur à long terme (= vision) et le cheminement pour y arriver (= trajectoire)

Les grandes familles de scénarios :

- Scénarios **exploratoires** (du présent au futur) vs. scénarios normatifs (du futur au présent)
- Scénarios **tendanciels** vs. scénarios **contrastés**

Contenu des scénarios :

- Une **logique**, qui en donne l'intrigue, les lignes de force
- Une **image finale** à l'horizon étudié
- Des **trajectoires et des jalons** permettant d'arriver à l'image finale
- Le tout assis sur **une toile de fond** (= la base prospective construite notamment à partir de l'identification des variables).

Les variables sont les facteurs déterminants (forces motrices) pour le sujet abordé (exemple : l'agriculture pour la biodiversité). Pour chaque variable :

- Donner **la définition de la variable** et de son champ d'application
- Décrire **l'évolution passée de la variable** (depuis 10 – 20 ans) pour repérer les tendances d'évolution (tendances de fond ou ruptures) de la variable et déterminer quels en ont été les facteurs moteurs (= rétrospective)

- Déterminer quels sont les **facteurs influençant l'évolution future** de la variable (tendances lourdes, signaux faibles) et quelles sont les **hypothèses d'évolution** de la variable dans le futur (= prospective)

Les formes sont diverses :

- Des modélisations (scénarios du GIEC)
- Des récits pour raconter une histoire (Bretagne mobilité 2035)

Utilité des scénarios :

- Prendre en compte les **relations entre phénomènes de temporalités et de champs différents**, explorer les trajectoires
- Révèle les valeurs sous-tendant les évolutions passées ou à venir
- Permet à chacun de **se plonger dans des récits de l'avenir**
- Pour provoquer des **changements de comportements**, pour influencer les attitudes et préparer les esprits aux enjeux
- Pour **imaginer l'avenir autrement**
- Pour **aider à la décision** en environnement incertain

**Les scénarios doivent répondre de façon précise à :
Qui fait quoi et quand pour arriver à tel résultat ?**

La méthode des scénarios demande **un investissement important en termes de temps**. Dans la situation idéale, à savoir, les moyens humains et financiers sont présents pour une durée suffisamment longue, le processus d'élaboration de la SRB est encore à construire, les partenaires du CRB sont impliqués et

favorables à la prospective, la méthode des scénarios est à privilégier pour la construction d'une SRB. Dans tous les cas, il est difficile, voire impossible de faire un exercice parallèle ; il faut le prévoir et l'inclure dans le processus prévu. **Il s'agit d'une façon de faire et non d'une démarche supplémentaire.**



Attention aux scénarios caricaturaux. La réalité est toujours un mix entre ce qui est souhaitable et ce qui n'est pas souhaitable. L'intérêt d'avoir un scénario tout blanc, un tout noir et au milieu est très limité.

Il n'est pas nécessaire d'avoir 15 scénarios différents. Un idéal serait d'avoir 4 / 5 scénarios contrastés. Il est important d'avoir plusieurs futurs souhaitables et plausibles à discuter.

L'utilité des scénarios réside en leur capacité à pouvoir parler des trajectoires. Privilégier une discussion sur les trajectoires et le cheminement, autant que sur le scénario final.

Les modalités de valorisation et de diffusion des scénarios constituent un point clé de leur appropriation par les parties prenantes. Ne pas hésiter à demander des livrables différents selon le public.

Si je ne suis pas dans cette situation, parce que le processus d'élaboration de ma SRB a déjà débuté, ou que mes partenaires ne souhaitent pas se lancer dans

une démarche trop longue, **des outils de prospective pour favoriser la mobilisation** peuvent être utilisés.

EXEMPLES

Le photo-langage ou photo expression ou « la carte postale du futur »

La photo permet de visualiser des futurs désirables ou non. Les photos peuvent aussi représenter des alternatives pour l'avenir et faire l'objet d'un vote. Chaque participant exprime ses préférences.

La carte postale du futur, type « je vous écris depuis 2040 » peut prendre la forme d'un récit écrit, vidéo, journal télévisé, etc. qui insiste sur les éléments nouveaux et surprenants et permet de révéler les points de rupture, les leviers et variables importantes.

Des enquêtes en ligne qui invitent à se prononcer sur plusieurs questions.

L'enquête permet d'alimenter la réflexion et de donner envie de contribuer aux travaux.

Logiciel gratuit : <https://www.limesurvey.org/fr/> Exemple : Destinations 2030

D'autres exemples peuvent être trouvés dans la boîte à outils en annexe.

Dans un exercice de prospective, l'objectif est prioritaire. Il vaut mieux ne pas trop détailler la partie « méthodologie » dans le cahier des charges

et demander au bureau d'études de nous proposer une méthodologie qui réponde à notre objectif.

LES CRITÈRES D'ANALYSE DES OFFRES

Les critères sont l'occasion de mettre à nouveau l'accent sur les choix de la maîtrise d'ouvrage. Il peut s'agir, à titre d'exemple, (1) de la solidité de la méthode, (2) de son adéquation aux différents objectifs de la maîtrise d'ouvrage, (3) de la composition et des références de l'équipe, (4) de la qualité du dispositif d'animation, (5) des moyens mis en œuvre pour

favoriser le processus de formation-action collective, (6) des processus de travail collectif envisagés, (7) de l'engagement à prendre en compte les représentations locales des territoires, (8) de la cohérence des travaux avec un souhait de réorganisation interne des services, (9) du dispositif d'évaluation, etc.



Doit-on faire un ou plusieurs lots dans le cahier des charges destiné au bureau d'études ? Il peut être nécessaire de faire plusieurs lots selon la complexité et le volume total du travail.

De plus, il est intéressant d'avoir une équipe pluridisciplinaire qui possède des compétences sur la prospective mais également dans le domaine de la biodiversité.

On peut aussi énoncer qu'on accepte les offres conjointes (un bureau d'études spécialisé dans la prospective et un bureau d'études spécialisé dans la biodiversité).

COMMENT FAIRE SI MES PARTENAIRES NE SOUHAITENT PAS SE LANCER DANS UN EXERCICE DE PROSPECTIVE ?

Le portage politique est essentiel à la démarche prospective. Toutefois, si ce n'est pas le cas sur le territoire concerné, des techniques sont possibles pour **initier ce travail et débiter la construction d'une culture prospective.**

- **Acculturer les décideurs et équipes techniques** par le biais d'échanges, de séminaires, d'entretiens, de témoignages, de formations, etc.

Par exemple : faire venir témoigner un participant d'un exercice de prospective dans l'élaboration d'une SRB (ou autre sujet).

- **Légitimer par la preuve** par un petit exercice en équipe restreinte.

Par exemple : proposer un exercice de prospective avec les volontaires motivés, sur un sujet considéré comme prioritaire par le CRB.

Travailler avec un premier cercle et élargir au fur et à mesure des étapes avec des « ambassadeurs » plus convaincus : prévoir des étapes auxquelles faire de la prospective et élargir si cela fonctionne.

- **Diffuser ces travaux** pour les faire connaître.

- **Mettre en réseau** avec les organismes territoriaux qui font de la prospective (CESER, DREAL, Agences de l'eau, conseils de développement, CGET et ses fabriques prospectives, les ateliers des territoires ...).



ANNEXE

Bibliographie :

- Gaston Berger, Jacques de Bourbon-Busset, Pierre Massé, *De la prospective*, Textes fondamentaux de la prospective française 1955-1966
- Thierry Godin, *La prospective, Que sais-je*, Presse Universitaire de France, 2013
- Hugues de Jouvenel, *La démarche prospective, un bref guide méthodologique*, Futuribles, n°179, 1993
- Horizons publics, *Prospective territoriale : construire l'avenir des territoires*, hors-série Hiver 2021

Démarches prospectives territoriales :

- Les Fabriques prospectives ANCT : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/les-fabriques-prospectives-accompagner-les-territoires-dans-les-transitions-211>
- Les ateliers des territoires : <http://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr/>
- Visions + 21 : <http://www.sustainable-everyday-project.net/boite-a-outils-visions-21/sample-page/>

Outils mis à disposition en ligne :

- Rédaction d'un cahier des charges : http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Cahier_des_charges_MeP_aout12_r.pdf
- Diagnostic prospectif : http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/MenP_diagnosticprospectif_aout2012_r-2.pdf
- Le travail collectif : http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/ProcessusCollectifs_OutilsetReperes.pdf

- Les outils de la prospective : <http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/la-boite-a-outils-de-prospective-territoriale-a1776.html>
- Donner une vision prospective au diagnostic : www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/.../donner_une_vision_prospective_cle21db16.pdf
- Repères pour une prospective territoriale de l'environnement, CEREMA, novembre 2018 : Repères pour une prospective territoriale de l'environnement
- Méthodologie de la prospective pour les documents stratégiques de façade NAMO : www.dirm.nord-atlantique-manche-ouest.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/note_prospective_22-12-16_cle2fc7f1.pdf

Exemples d'exercices de prospective

- Bretagne mobilité 2035 : <http://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/atelier-de-prospective-regionale-bretagne-mobilite-a2737.html> & <https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/newsletters/transflash/transflash-ndeg-398-juin-2015/bretagne-demarche-prospective-participative> (démarche lancée en 2015)
- Biodiversité 2030 : <http://www.territoire-durable-2030.developpement-durable.gouv.fr/index.php/td2030/programme/?id=biodiv> (démarche lancée en juin 2013)
- Charte du PNR de Camargue : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01140100> (2005 - 2008)
- SPAMP : <https://www.youscribe.com/catalogue/documents/autres/spamp-scenarios-pour-les-aires-marines-protgees-prospective-et-2358140> (2008 - 2009)
- Savoie 2040 : <http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/Atlas/savoie2040.htm> (2014 - 2015)
- Les ressources de la prospective au service de la biodiversité : <https://professionnels.ofb.fr/fr/doc-comprendre-agir/ressources-prospective-service-biodiversite>



Cette boîte à outils méthodologiques a été conçue pour appuyer les régions de France métropolitaine et les collectivités d'outre-mer dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de leurs stratégies régionales pour la biodiversité (SRB). Véritable guide technique, elle se compose d'une série de fiches thématiques, utilisables indépendamment les unes des autres, issues d'un travail de co-construction mené par le groupe de travail « Collectivités & Biodiversité » du Comité français de l'UICN, en collaboration étroite avec l'Office français de la biodiversité et le Ministère de la transition écologique.

RÉALISÉE PAR :



EN PARTENARIAT AVEC :



Rédaction : Justine VUILLAUME, Chargée de mission prospective et SRB, Office français de la biodiversité.

Isabelle VIAL, Responsable Prospective et évaluation de l'action publique, Office français de la biodiversité.

Conception graphique : Natacha Bigan

Citation de l'ouvrage : Office français de la biodiversité (2022). La boîte à outils des stratégies régionales pour la biodiversité (SRB) - Fiche n°2 : Élaboration des SRB dans une démarche prospective. Paris, France.

ISBN : 978-2-493318-00-8