



## Vigie Territoires

*Atelier : Renforcer les capacités  
d'anticipation stratégique des territoires*

**Livrable final**

L'atelier « *Renforcer les capacités d'anticipation stratégique des territoires* » a donné lieu à trois réunions organisées en 2016, et une en 2017.

Le principe de l'atelier était de combiner trois approches : des apports méthodologiques, des travaux pratiques en séance, et des échanges autour des préoccupations exprimées par les participants.

Le résultat des quatre réunions est présenté dans les pages qui suivent : il s'agit d'une série d'éclairages méthodologiques sur la conduite du processus d'anticipation stratégique, enrichis par les exercices et les échanges lors des réunions.

# Sommaire

Le processus  
d'anticipation  
stratégique

Pourquoi l'anticipation stratégique ?

Anticipation stratégique : tentative de définition

Principes de l'anticipation stratégique

L'anticipation stratégique, un processus intégré

Une diversité d'approches possibles

Zooms sur  
quelques  
points clés

Pourquoi s'engager dans une démarche ?

L'analyse systémique du territoire

Structurer l'information prospective

La définition de la vision

La gouvernance du processus de prospective

# Pourquoi l'anticipation stratégique ?

La décision d'engager une réflexion d'anticipation stratégique sur un territoire peut faire consensus parmi les élus d'une collectivité, ou bien être à l'initiative d'un ou de quelques élus particulièrement « moteurs ». Elle peut également provenir de la mobilisation des services techniques, qui vont alerter les élus sur la nécessité d'engager une réflexion sur l'avenir du territoire.

Les motivations mises en avant sont elles aussi très variées, comme l'ont montré les échanges lors de la réunion du 5 octobre :

- La volonté de mieux comprendre les transformations en cours (vieillesse, usages du numérique, évolution des modes de vie, mobilité...), et de « voir plus loin » dans un monde qui évolue en permanence, et de plus en plus vite.
- Des interrogations sur l'évolution ou la remise en question possible du modèle de développement du territoire (limites d'un développement « tout résidentiel », fragilité industrielle, essoufflement de l'attractivité du territoire, remise en cause du modèle agricole / agro-alimentaire, positionnement d'un territoire rural face aux métropoles...).
- Face à des changements institutionnels et des évolutions de périmètres (Régions, métropoles, intercommunalités), la volonté de ne pas subir ces changements, mais de « peser » dans le dialogue sur la base d'un projet commun.
- Donner davantage de sens à des démarches souvent très cadrées en termes de processus et de contenu (appels à projets, SCOT, programme Leader, OPAH, stratégie de transition énergétique...).
- Repenser la démocratie locale, reconsidérer les processus de concertation, envisager une nouvelle relation entre l' élu et les citoyens.
- Améliorer la prise de décision : ne pas se fonder que sur des intuitions, et objectiver les tendances et les transformations en cours.
- Dépasser les décisions opportunistes ou court-termistes.

Derrière ces différents sujets, on retrouve les deux dimensions essentielles d'une démarche d'anticipation stratégique : mieux comprendre les transformations actuelles et futures, et faire évoluer les stratégies sur la base d'une vision commune pour l'avenir du territoire.

# Anticipation stratégique : tentative de définition

## *L'avenir, domaine de liberté*

**L'avenir n'est pas prédéterminé, il n'est donc pas connaissable**

- La prospective n'est ni une prophétie, ni une science du futur

**L'avenir est ouvert à plusieurs futurs possibles**

**L'avenir n'émerge pas du néant**

- Il y a des *inerties* et des *changements*
- Il y a des tendances du passé qui se prolongent dans l'avenir, tandis que d'autres évoluent ou changent de nature : *tendances lourdes*, *émergences* (faits porteurs d'avenir, « signaux faibles »), *incertitudes* majeures

**L'avenir peut donc être exploré**

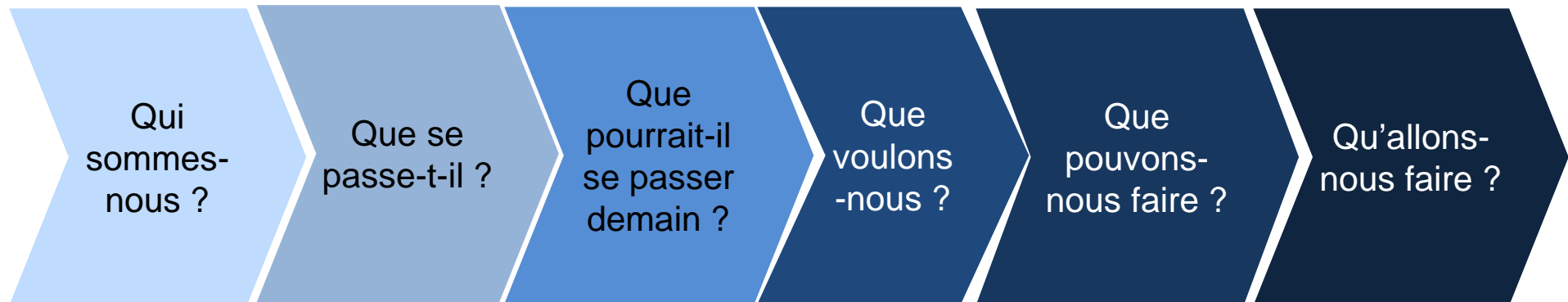
## *L'avenir, domaine de pouvoir et de volonté*

**Qui suis-je ?** (histoire, culture, valeurs, ressources...)

**Que puis-je faire ? (individu « acteur »)**

- L'avenir comme territoire à construire :
  - La question des marges de manœuvre (le pouvoir)
  - La question de la volonté
  - La question du projet (la vision)
  - La question de la stratégie (le chemin)

L'anticipation stratégique : un processus dynamique entre connaissance et action



# Principes de l'anticipation stratégique

1. Eviter deux écueils : ne pas chercher à prédire ce qui est prévisible et chercher à prévoir ce qui est imprévisible.
2. Diviser les problèmes *a priori* insolubles en des problèmes qu'il est possible d'analyser et réaliser des estimations fondées sur des hypothèses simples.
3. Ne pas considérer que l'avenir se construit sur le prolongement de tendances passées, prendre en compte les discontinuités et les ruptures
4. Croiser l'analyse des faits et les opinions des acteurs
5. Réévaluer en permanence les probabilités en intégrant de manière raisonnée les faits nouveaux.
6. Rechercher les arguments contradictoires.
7. Réaliser le juste équilibre entre le doute et la certitude, entre la prudence et la résolution.

D'après Philip Tetlock et Dan Gardner.

# L'anticipation stratégique, un processus intégré

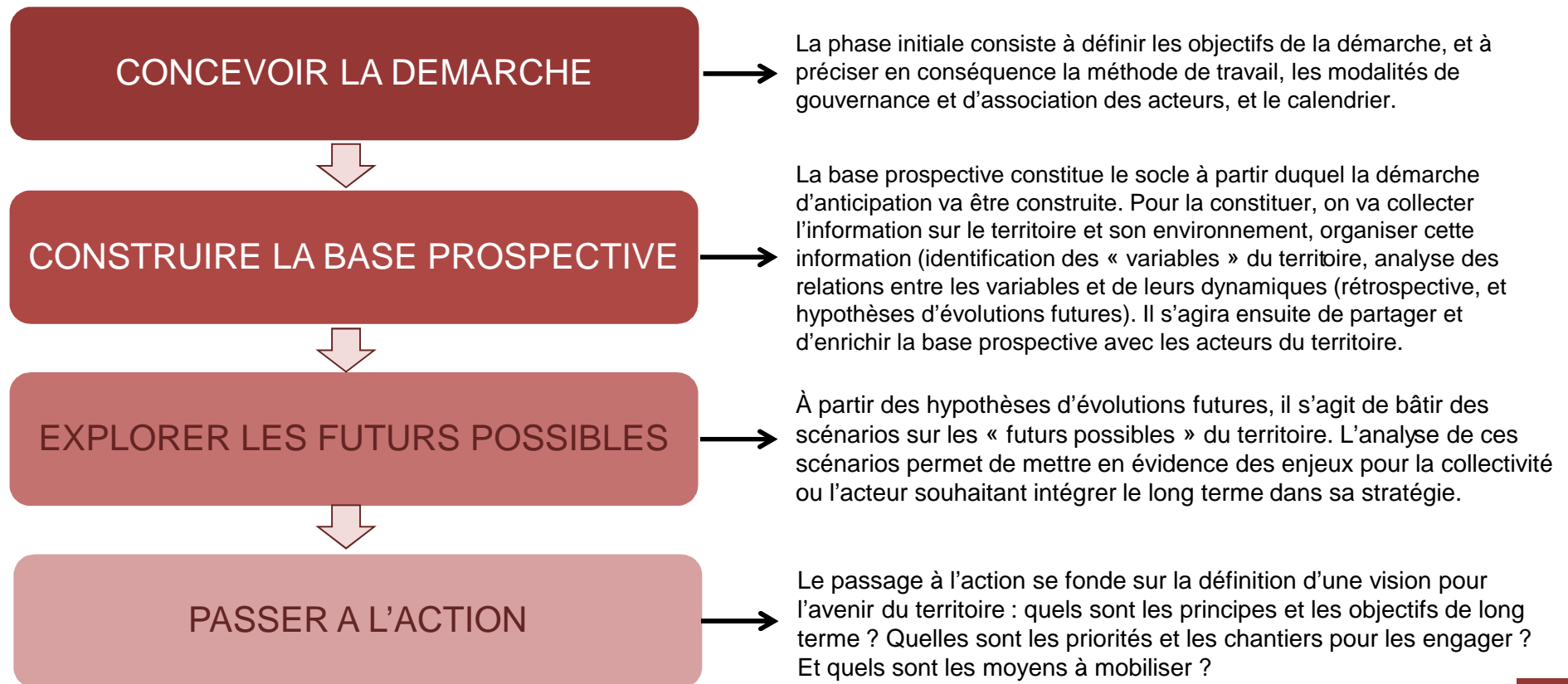
Une démarche d'anticipation stratégique constitue un processus intégré, qui va combiner et articuler éclairages d'experts et temps d'expression collective, analyses sur la situation actuelle du territoire et hypothèses sur ses évolutions futures, réflexions globales sur le long terme et approches stratégiques et opérationnelles.



# L'anticipation stratégique, un processus intégré

L'enchaînement des différentes étapes permet de construire une démarche argumentée et cohérente, et de cheminer avec l'ensemble des acteurs impliqués.

Dans la pratique, ces différentes étapes ne s'enchaînent pas de manière strictement séquentielle : la phase de conception initiale pourra être revue et ajustée au long de la démarche, il pourra y avoir des allers retours entre la définition de la base prospective et la construction des scénarios, on mettra éventuellement en place des actions ou des projets collaboratifs sans attendre la définition de la stratégie...

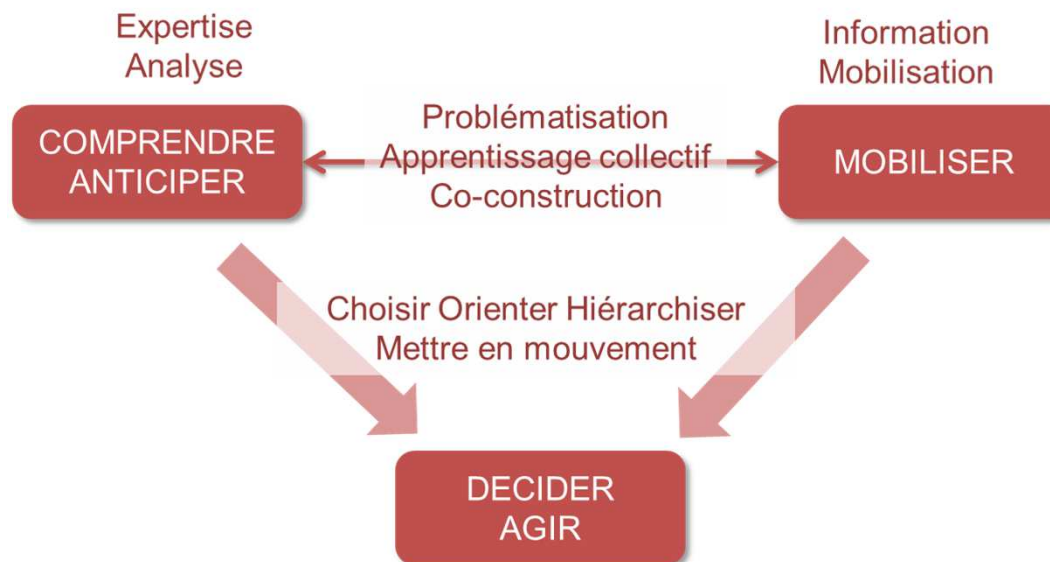




# Une diversité d'approches possibles

Les démarches d'anticipation stratégique sur les territoires sont marquées par une grande diversité, résultant elle-même de la diversité des situations : échelles concernées (quartier, commune, région, intercommunalité...), modes d'organisation de la collectivité, culture locale et nature des relations entre acteurs, moyens d'ingénierie, objectifs politiques de la démarche, enjeux du territoire, démarches déjà engagées...

Au-delà des spécificités propres à chaque territoire, toute démarche d'anticipation stratégique s'appuie sur deux fondements : la connaissance du territoire et de ses possibles évolutions futures (« *Comprendre, anticiper* »), et la mobilisation des acteurs (« *Mobiliser* »). L'objectif étant d'alimenter la stratégie et l'action (« *Décider, agir* »).

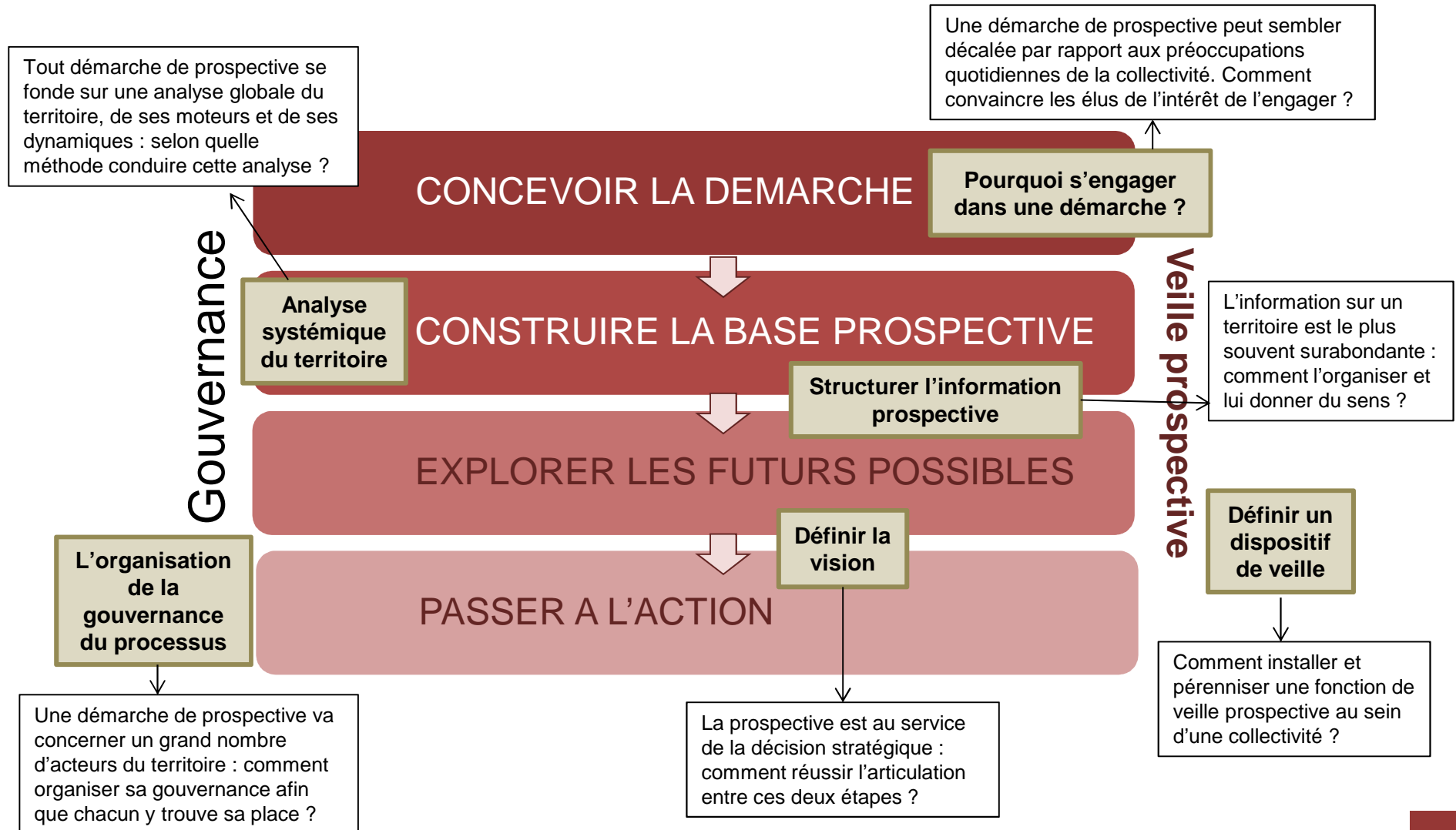


Ainsi, les méthodes employées pour les démarches d'anticipation stratégique vont se différencier en fonction de plusieurs types de paramètres :

- L'accent est-il mis sur la connaissance et l'anticipation, ou plutôt sur la mobilisation des acteurs ?
- La démarche est-elle institutionnelle ? Ouverte à d'autres acteurs ? Fait-elle l'objet d'une co-construction ?
- S'agit-il d'une démarche de projet menant de la connaissance à l'action ? Ou bien d'un processus plus souple, articulant en continu connaissance, prospective, stratégie et évaluation ?

# Des « zooms » pour aller plus loin

Au-delà du processus d'ensemble, quelques aspects apparaissent particulièrement déterminants pour la réussite d'une démarche d'anticipation stratégique.



## Fiche « argumentaire » : pourquoi s'engager dans une démarche ?

Si toute démarche d'anticipation stratégique répond à une commande spécifique et peut prendre des formes très différentes, elle peut généralement s'avérer bénéfique à plusieurs niveaux.

### **Renforcer la connaissance**

La démarche de prospective va se fonder sur une analyse systémique et dynamique du territoire dans son environnement : cela permet aux acteurs impliqués de mieux comprendre le territoire, ses moteurs, ses dynamiques, ses sensibilités...

### **Transformer le regard**

La démarche va être l'occasion de confronter les regards de différents acteurs, mais aussi de confronter leurs représentations avec une analyse « objective » du territoire et de ses évolutions. Elle va donc bousculer les opinions et les idées reçues, et préparer les conditions d'un changement.

### **Créer un collectif**

La prospective est aussi une dynamique collective, un apprentissage en commun de la complexité et de l'interdépendance entre les différents enjeux et acteurs du territoire. Une démarche de prospective va permettre de créer une relation de confiance entre les acteurs, et va constituer l'opportunité de repenser la nature de leurs relations (par exemple, entre les élus et les citoyens).

### **Définir une vision et une stratégie**

La démarche d'anticipation stratégique va fournir aux élus les éléments nécessaires pour pouvoir exprimer une vision sur l'avenir de leur territoire, et définir une stratégie pour la mettre en œuvre.

### **Donner du sens aux décisions**

La démarche va permettre aux élus de disposer d'éléments d'aide à la décision fondés sur une analyse des mécanismes de fonctionnement du territoire, et sur l'anticipation de mutations futures : elle va ainsi permettre d'introduire le long terme dans la décision publique, et d'améliorer la pertinence et la robustesse des stratégies.

### **Mettre en mouvement**

La démarche collective entraîne une dynamique, légitimée par la participation des acteurs, qui permet de remettre en question les positions et les organisations existantes, et de les transformer. Cette capacité de mise en mouvement dépendra du rapport de force que la démarche de prospective aura permis d'installer en interne et en externe de la collectivité.

# Fiche « argumentaire » : pourquoi s'engager dans une démarche ?

## Quelques écueils à éviter

La démarche de prospective peut susciter des attentes importantes, pour des résultats jugés limités ou insuffisants. Cela repose souvent sur la difficulté à articuler la prospective avec la stratégie.

- La conception de la démarche doit dès le départ avoir le souci de l'articulation entre prospective et stratégie : définition claire des objectifs de la démarche, réflexion prospective interpellant les élus sur de véritables alternatives stratégiques, association effective des décideurs aux phases clés de la démarche... Par ailleurs, il est parfois utile de ne pas attendre la fin de la démarche prospective pour engager des actions concrètes (voir l'exemple de la démarche Loir et Cher 2020, qui a très vite installé des « Labs » pour préfigurer de nouveaux services ou de nouvelles politiques).

La démarche peut connaître une forte dynamique dans les premiers mois, mais ensuite s'essouffler voire être abandonnée faute de portage politique et de capacité d'animation suffisants.

- Une démarche de prospective peut transformer un collectif d'acteurs ou une organisation, mais cela prend du temps et doit donc être envisagé dans la durée. Même sans moyens conséquents, il est possible de penser la fonction prospective sur le long terme dans une collectivité ou sur un territoire : acculturation et formation de quelques agents aux concepts et méthodes de la prospective, organisation d'échanges et de rendez-vous réguliers... La présence dans la durée d'un élu « moteur » sera un élément clé pour assurer le portage de la démarche (exemples de Loos-en-Gohelle avec l'implication de Jean-François Caron, de la démarche Biovallée depuis une trentaine d'années, ou de la démarche prospective conduite depuis 10 ans à Annecy...).

La démarche se perd dans une certaine complexité (analyses à différentes échelles, exploration d'hypothèses d'évolutions, multiplication des formats de mobilisation collective...), ce qui consomme une énergie croissante et risque de décourager l'implication des acteurs.

- Le pilotage de la démarche est essentiel, et doit garantir sa cohérence, sa continuité et sa lisibilité. Il apparaît pour cela essentiel de veiller à conserver une démarche suffisamment simple pour être facilement comprise par des acteurs « périphériques » à la démarche. Cela suppose aussi une double préoccupation : ne pas consacrer de moyens démesurés à la production d'expertises pointues (moyens qui ne seront plus disponibles pour l'animation du collectif d'acteurs), et veiller à produire régulièrement des supports de travail et de restitution simples et pédagogiques. Par ailleurs, le souci de rendre régulièrement visibles des résultats concrets (actions ou projets innovants) permet de dissiper le sentiment d'une démarche déconnectée du territoire et de ses acteurs.

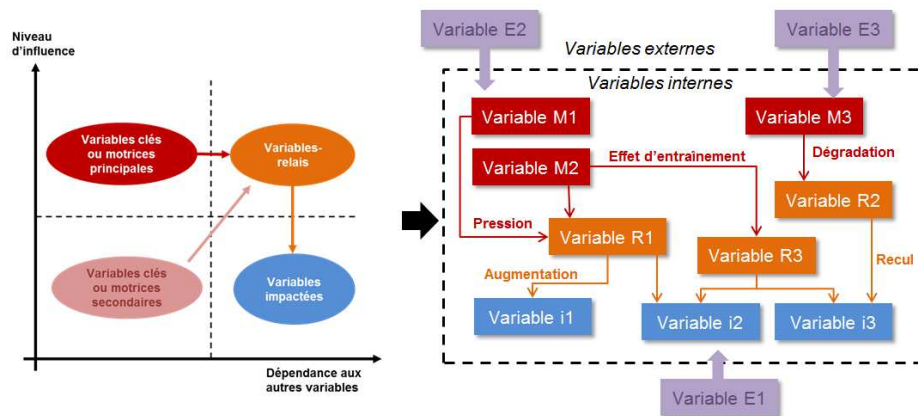
# Fiche « zoom » : analyse systémique du territoire

Toute démarche de prospective territoriale porte sur un territoire caractérisé par une géographie, une identité et une organisation mais aussi des dynamiques, des tensions et des transformations... au sein d'un environnement qui évolue également.

Il s'agit donc d'appréhender le territoire comme un « système », dont il conviendra de décrypter la « mécanique », les moteurs et la dynamique, les liens et interdépendances avec d'autres systèmes, la vulnérabilité et la résilience... le tout dans une approche rétrospective et prospective. Ce travail permettra de mieux comprendre à quels niveaux et comment il sera possible d'agir (stratégie).

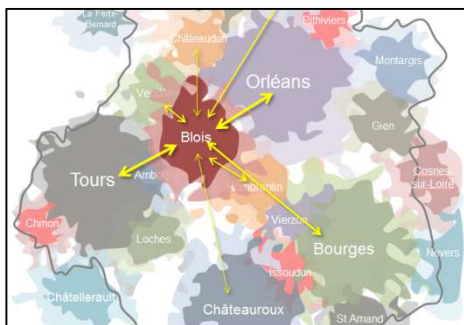
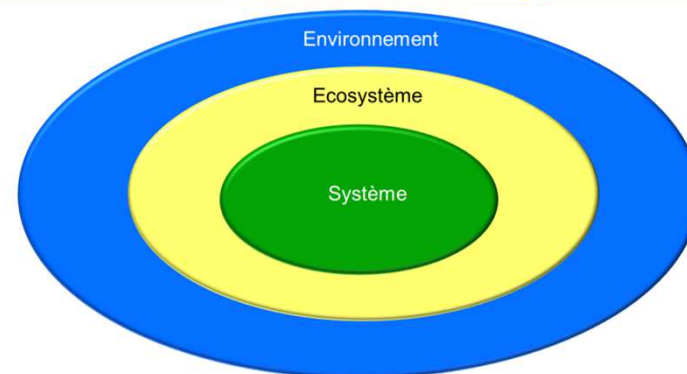
Comment aborder l'analyse systémique d'un territoire ?

**1-** Il est nécessaire d'identifier les différentes « variables » explicatives du fonctionnement d'un territoire (démographie, activité économique, mobilité...) et de caractériser les relations entre ces variables. Cela permet d'explicitier les logiques de fonctionnement du territoire, et de mieux appréhender ses évolutions futures.



**2-** Le territoire objet de la démarche de prospective (« système ») est inscrit dans un territoire plus vaste avec lequel il interagit (« écosystème »), et dans un environnement plus global (« environnement »). L'analyse systémique doit permettre d'explicitier ces différentes échelles, ainsi que leurs interrelations.

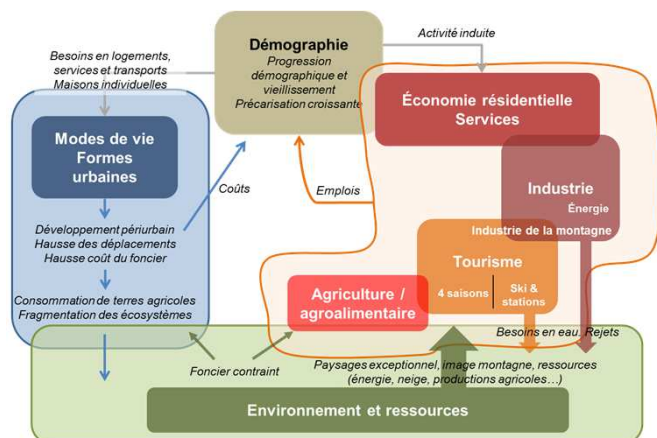
Système	Ecosystème	Environnement
Le système territorial : le territoire sur lequel porte l'exercice de prospective territoriale, la collectivité qui pilote la démarche	L'écosystème du territoire : territoires voisins, les acteurs éventuellement associés à la démarche (partenaires, société civile et population)	L'environnement global du territoire (réglementation nationale et européenne, climat, coût de l'énergie...)



**3-** Un territoire n'est pas un système figé, il évolue en permanence. Il est par ailleurs traversé par des flux (d'actifs, de touristes, de biens et services, d'information...). Analyser ces flux est important pour comprendre la dynamique du territoire dans son jeu d'interactions avec les territoires voisins.

# Fiche « zoom » : analyse systémique du territoire

Au-delà des principes, il existe plusieurs manières d'appréhender le territoire comme un « système » en dynamique.

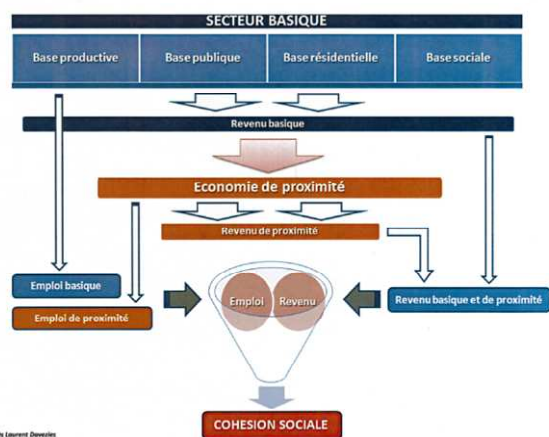


Démarche « Savoie 2040 » : schéma systémique du fonctionnement endogène du département en 2015.

## Quelques conseils

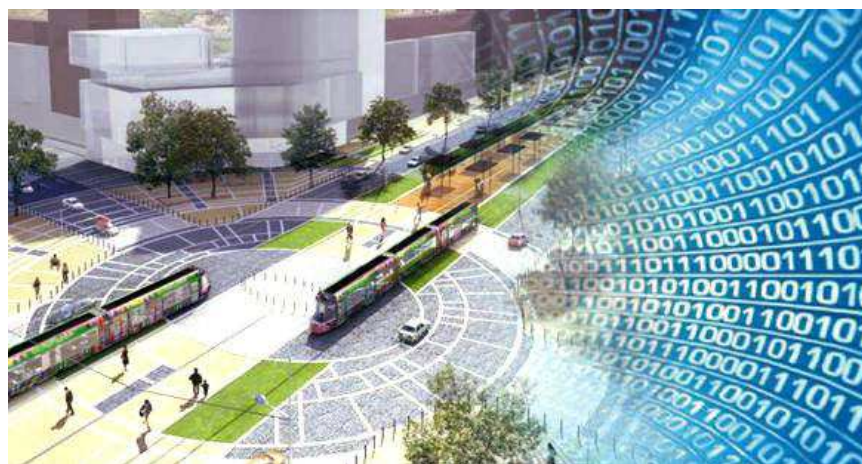
- Le principe premier de l'analyse systémique est la cohérence (et non l'exactitude) : il s'agit de représenter à grands traits les équilibres et les dynamiques d'un territoire, afin d'éviter par la suite des erreurs manifestes d'appréciation ou de jugement sur ses évolutions futures.
- L'analyse systémique, en tant que lecture « objective » d'un territoire, doit pouvoir être croisée avec la lecture « subjective » qu'en ont ses acteurs (représentations, idées reçues, visions...). La démarche prospective permet d'hybrider ces deux dimensions.
- Il convient de ne pas s'engager dans une analyse trop détaillée et experte du territoire, au risque de se couper des acteurs non informés, ou désireux de rapidement « passer à l'action ».

## Représentation simplifiée d'un système socio-économique local



Source : D'après Laurent Davallon

Analyse des moteurs économiques d'un territoire, d'après la théorie de la base économique.



Big data : la ville vue comme un système intelligent

## Analyse systémique du territoire

### Cas pratique : exercice en séance sur une communauté de communes proche d'une métropole



L'exercice en atelier a porté sur une intercommunalité d'une quinzaine de communes, pour une population de 40 000 habitants.

Elle se situe en périphérie d'une métropole, proche du littoral atlantique.

L'objectif de l'exercice était, à partir de quelques informations sur le territoire fournies par un participant, **d'esquisser une représentation systémique du fonctionnement de ce territoire.**

Les participants ont identifié les variables internes et externes du territoire. Les propositions ont été collectées, et organisées sur un panneau affiché au mur (*voir pages suivantes*).

# Les variables externes au territoire *proposées par les participants*

## « Environnement extérieur »

### Organisation administrative

Obligations de fusion des EPCI

Politique éducative, stratégie nationale d'innovation

Enseignement supérieur, recherche et innovation

### Dynamique économique internationale

Échanges commerciaux internationaux

Investissements étrangers

Secteurs viticole et vinicole

Économie du vin

### Climat et énergie

Climat

Impacts du changement climatique (inondations, évolution des cultures)

Marchés de l'énergie

Réglementation environnementale

## « Ecosystème » Écosystème métropolitain

### Dynamiques territoriales

Polarisation métropole bordelaise

Dépendance à la métropole

Desserrment métropolitain

Influence de la métropole

Foncier contraint entre le territoire et la métropole

### Systèmes de transport et mobilités

Mobilité métropolitaine

Système de transport

Système ferroviaire régional

Déplacements pendulaires

Flux de transit

### Grands projets

Gare TGV / pôle de développement économique

OIN

### Gouvernance

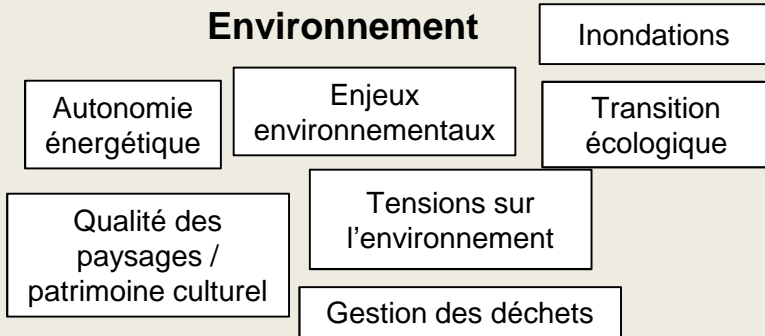
Manque de prise sur la métropole

Appartenance au SCOT métropolitain

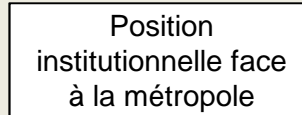


# Les variables internes au territoire *proposées par les participants*

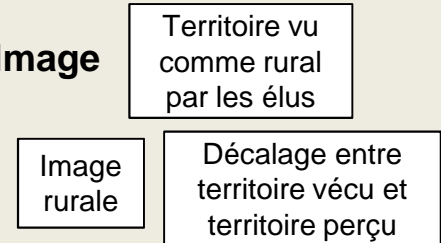
## Environnement



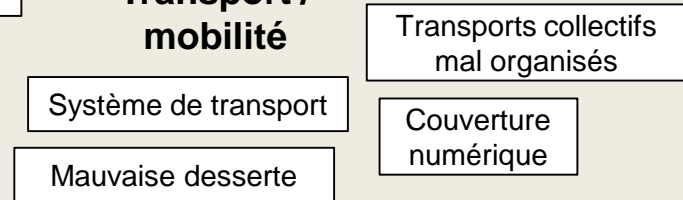
## Gouvernance



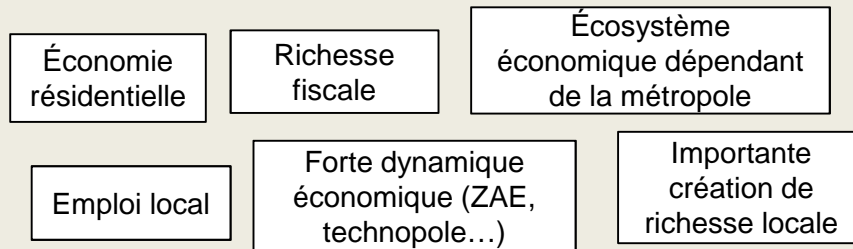
## Image



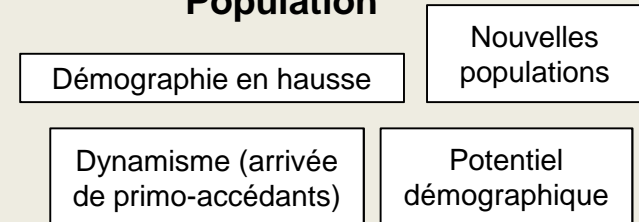
## Transport / mobilité



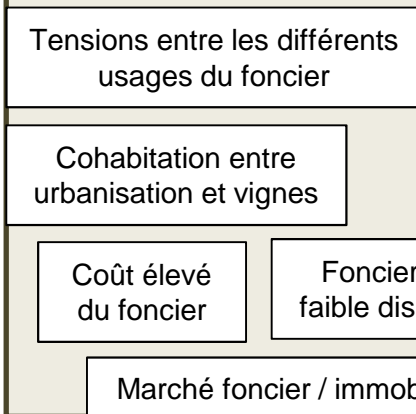
## Économie et emploi



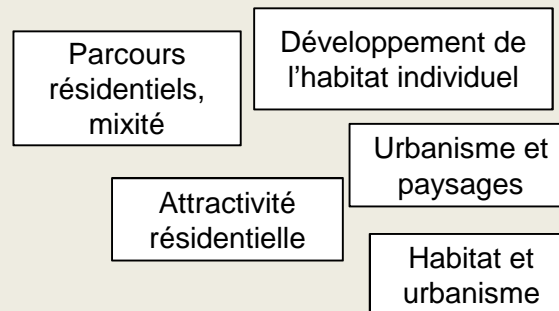
## Population



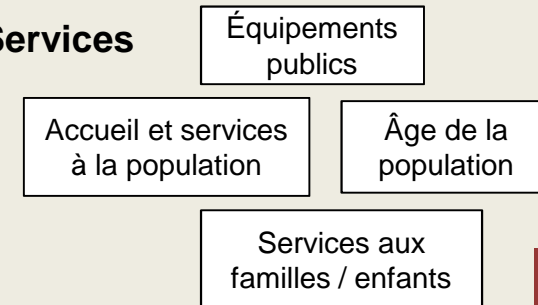
## Foncier



## Habitat / logement

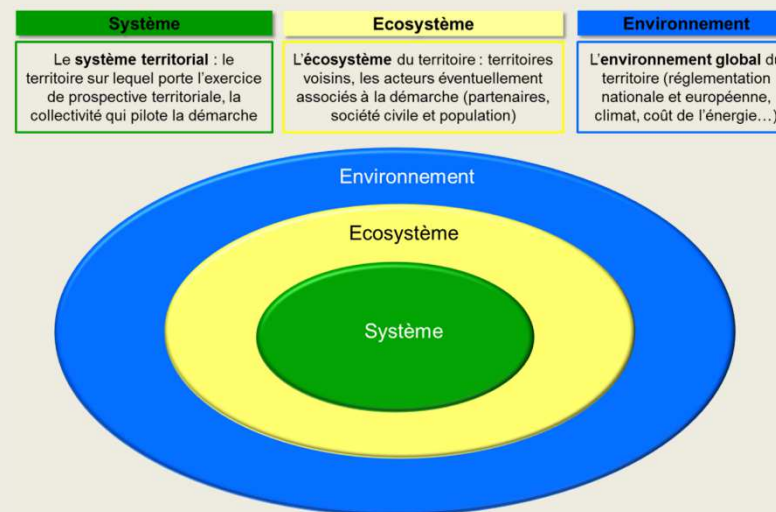


## Services



À partir de cette première liste de variables, il est possible de s'engager dans une hiérarchie plus fine de celles-ci, afin de mettre en évidence :

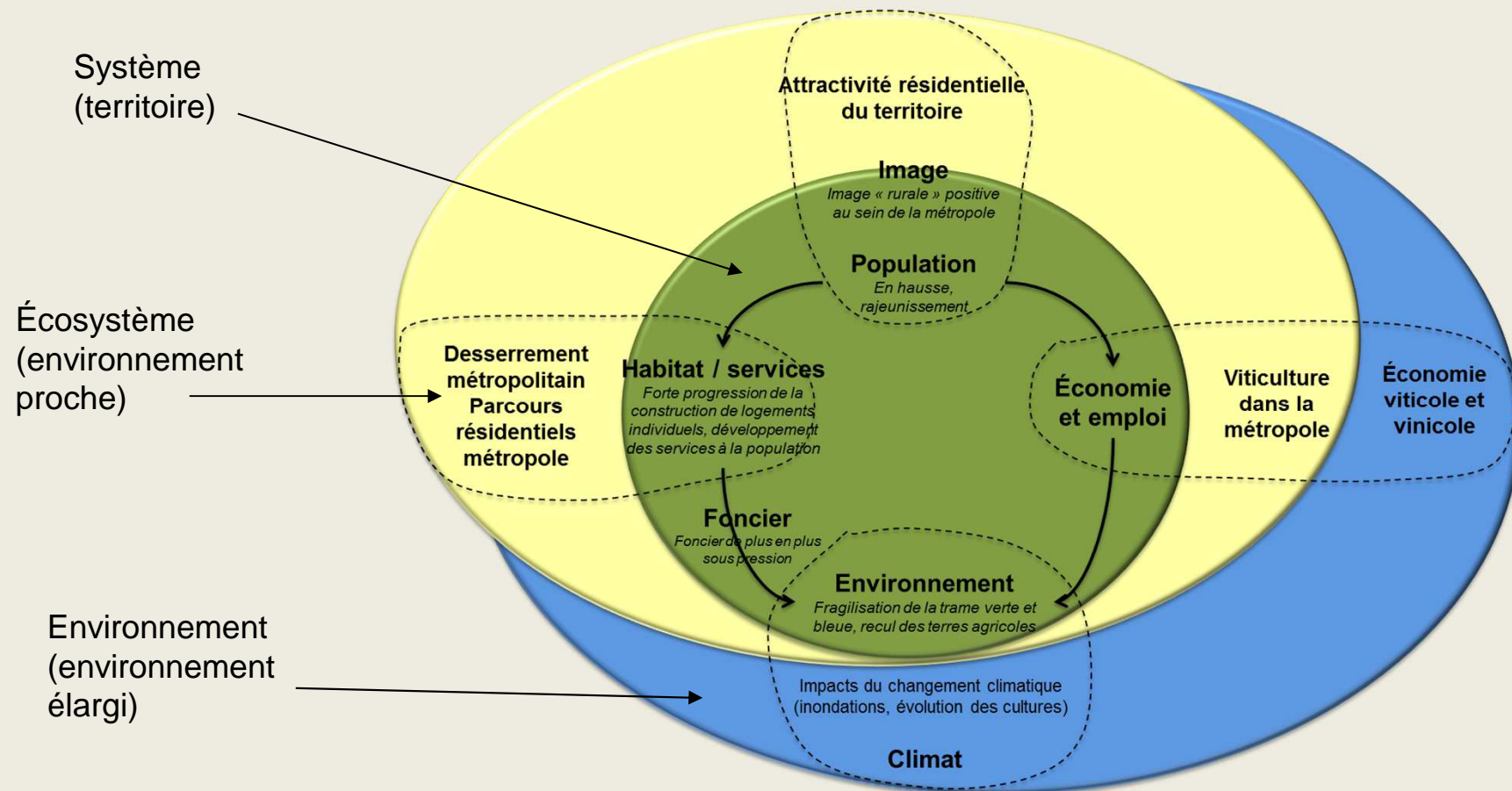
- Des groupes de variables qui appartiennent à une même catégorie.
- Leur appartenance aux différentes échelles territoriales, en reprenant la distinction « système », « écosystème » et « environnement » (*schéma ci-dessous*).



*Page suivante : organisation de quelques unes des variables recensées par grandes catégories et échelles territoriales.*

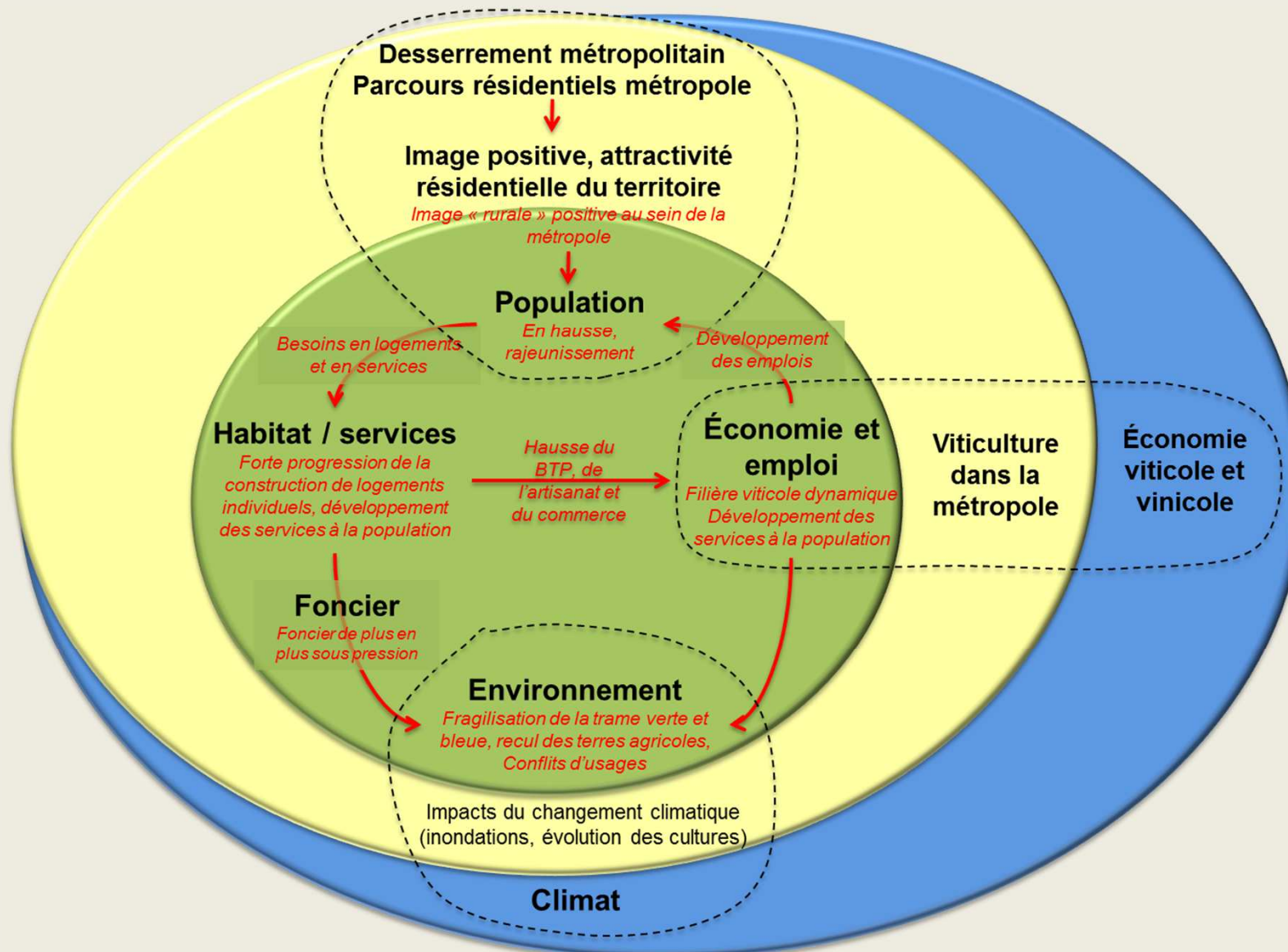
Ce classement (non exhaustif) des variables proposées permet de les hiérarchiser en fonction de leurs échelles géographiques.

Il permet également de rapprocher certaines variables pouvant fonctionner ensemble (par exemple, le phénomène de desserrement métropolitain, l'image du territoire, et la population).



Dans un second temps, il s'agit de qualifier l'évolution des différentes variables, et de mettre en évidence les liens de cause à effet entre les variables.

Cela permet d'esquisser un schéma systémique des relations et des dynamiques du territoire de la communauté de communes dans son environnement métropolitain.



### *Points à retenir*

- La formalisation d'une analyse systémique d'un territoire constitue un exercice complexe, qui va faire appel à un grand nombre de variables de différents niveaux.
- Il est donc essentiel de respecter deux principes :
  - Un **classement rigoureux de l'information** : il importe de distinguer les variables (ou catégories ; *par exemple : l'habitat, le foncier, l'activité productive...*) de la qualification de leurs dynamiques (*Ex. : progression de la construction d'habitat individuel*). Par ailleurs, il est recommandé de regrouper les variables par grandes catégories, afin de disposer d'une lecture plus structurée (et moins foisonnante) des variables impliquées.
  - La **recherche de la structure générale du territoire**, des éléments essentiels de son organisation, le « sens » global de ses dynamiques... davantage que l'analyse détaillée et chiffré de tel ou tel phénomène ou indicateur. C'est à partir d'une lecture globale du territoire que l'on pourra, par la suite, éventuellement « zoomer » sur un aspect plus précis.

## structurer l'information prospective

Lors de la démarche de prospective territoriale, on va effectuer un travail sur l'information : il s'agit, à partir d'une grande quantité de données et d'analyses disponibles sur le territoire, de produire un savoir à caractère prospectif permettant de dessiner les « futurs possibles » du territoire.

Après avoir identifié les différentes variables du système, et qualifié leurs interrelations (cf. *fiche sur l'approche systémique*), on va analyser leurs dynamiques respectives.

On distingue pour cela plusieurs natures d'évolutions :

- **Tendances lourdes** : Phénomène à forte inertie à moyen-long terme, et très structurant pour le sujet étudié. Évolutions lentes mais susceptibles d'être infléchies.
- **Émergences** : Phénomène émergent qui peut entraîner une inflexion de tendance lourde, une discontinuité, ou la naissance d'une nouvelle tendance. Elle peut être annoncée par un « signal faible » (souvent liés à l'émergence de nouveaux acteurs, au changement de rôle d'un acteur dans le système, à de nouveaux modes de comportements ou de sociabilité, à des découvertes passées inaperçues, etc.).
- **Incertitudes** : Phénomène qui peut ou non se produire et qui est déterminant pour le sujet étudié, à l'horizon étudié.
- **Ruptures critiques** : Situations et événements, de toute nature (politique, économique, organisationnelle, etc.), imprévisibles (au sens où l'on ne peut fixer une date précise à leur avènement), mais à forts impacts potentiel.
- **Wild card** : Événement considéré comme improbable, mais qui aurait de grandes et immédiates conséquences s'il survenait.

Ainsi, pour chacune des variables identifiées lors de l'analyse systémique du territoire, on va élaborer une « **fiche variable** » qui va permettre d'organiser l'information prospective.

## Organiser l'information prospective : la **fiche variable**

Format possible pour une fiche variable :

- Définition de la variable et du champ qu'elle couvre
- Liste des indicateurs les plus pertinents
- Évolution rétrospective de la variable
- Identification des tendances lourdes qui caractérisent les dynamiques actuelles de la variable
- Faits émergents, signaux faibles
- Ruptures possibles, incertitudes majeures
- Éventuellement : formulation d'hypothèses contrastées sur le devenir possible de la variable (combinaison entre les différentes incertitudes identifiées)

La constitution des fiches variables constitue le premier « socle » de l'information prospective.

À partir de ce matériau, il est ensuite possible de construire des scénarios par combinaison des hypothèses identifiées.

Il est également possible d'utiliser les fiches comme base de connaissance pour alimenter un système de veille prospective.

*Pages suivantes : restitution de l'exercice d'élaboration de fiches variables effectué lors de la réunion.*

A l'issue du premier exercice (formalisation d'une approche systémique d'un territoire de communauté de communes au sein d'une métropole), les participants ont été invités à constituer des binômes pour élaborer une trame de fiche variable.

Pour cela trois variables ont été retenues pour l'exercice :

- Attractivité résidentielle du territoire (variable interne)
- Attractivité de la métropole bordelaise (variable de l'écosystème)
- Dynamique économique globale (variable de l'environnement)



## Attractivité résidentielle (variable interne)

*Fiche réalisée par les participants*

### Définition / indicateurs

- Capacité du territoire à attirer des habitants
- Indicateurs : % évolution population, solde naturel et migratoire, CSP, évolution des logements...

### Tendances 20 dernières années

- Hausse continue de la population depuis les années 80
- Modification des CSP
- Augmentation des prix du foncier

### Tendances lourdes en cours

- Attractivité du littoral atlantique
- Vieillesse générale de la population, jeunesse relative de la population
- Consommation de foncier
- Évolution rapide des paysages
- Demande sociale : maisons individuelles avec jardin

### Signaux faibles

- Maîtrise foncière
- Demande sociale sur le cadre de vie

### Incertitudes / ruptures possibles

- Rupture entre offre et demande sur les mobilités
- Risques naturels
- Incertitudes sur la préservation du cadre de vie
- Résidentialisation de l'économie ?

### Commentaire

Le début de la fiche (définition, tendances passées) porte bien sur le champ de la variable « attractivité résidentielle ».

Elle tend ensuite à déborder sur d'autres variables, et à traiter des différents facteurs d'influence de l'attractivité (davantage que sur la caractérisation de l'attractivité en elle-même).

## Attractivité résidentielle (variable interne)

### Fiches réalisées par les participants

<b>Définition / indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ce qui conduit les gens à venir habiter ou à profiter d'une résidence secondaire</li><li>• Paramètres : qualité de vie, proximité de la métropole bordelaise, dynamique économique, offre de services, image...</li></ul>	<b>Définition / indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le fait d'attirer de nouvelles populations sur le territoire et de limiter les départs (solde positif)</li><li>• Champs : qualité de vie, offre résidentielle, mobilité, émissions de GES, dégradation paysages, donner des moyens aux communes</li></ul>
<b>Tendances 20 dernières années</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Forte dynamique démographique, pression foncière</li><li>• Passé viticole - Attraction métropolitaine</li></ul>	<b>Tendances 20 dernières années</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Passé viticole</li><li>• Dynamique économique</li><li>• Équipement des communes</li><li>• Développement des déplacements pendulaires</li></ul>
<b>Tendances lourdes en cours</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Progression démographique</li><li>• Déficit d'offre de transport en commun</li><li>• Risques d'inondations</li><li>• Dynamique économique</li><li>• Modification des populations</li></ul>	<b>Tendances lourdes en cours</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Urbanisation et hausse des coûts du foncier</li><li>• Développement des déplacements pendulaires</li><li>• Artificialisation des sols</li><li>• Développement des émissions de CO2</li></ul>
<b>Signaux faibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de pénurie de foncier pour l'habitat</li><li>• Blocage des parcours résidentiels</li><li>• Instabilité économique internationale</li></ul>	<b>Signaux faibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conflits d'usage</li><li>• Proximité de la Garonne et risques d'inondations</li></ul>
<b>Incertitudes / ruptures possibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rupture du processus de métropolisation</li><li>• Forte hausse du coût des carburants</li><li>• Encombrement des axes routiers</li></ul>	<b>Incertitudes / ruptures possibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution des références viticoles internationales</li><li>• Autoroute et Garonne engorgées</li><li>• Qualité de vie dégradée</li><li>• Marginalisation des territoires hors métropole</li></ul>

Ces deux fiches traitent davantage des facteurs d'influence / dépendance de l'attractivité résidentielle, que de la question de l'attractivité résidentielle en elle-même (est-elle forte, faible ? En progression ou en recul ? Au près de quels types de ménages ? Etc.).

En principe, la fiche variable se focalise sur le devenir de la variable concernée, tandis que l'utilisation de l'analyse systémique permet de s'intéresser aux interactions entre les différentes variables.

## Attractivité de la métropole bordelaise (variable de l'écosystème)

*Fiches réalisées par les participants*

### Définition / indicateurs

- Hausse de population, hausse du nombre d'entreprises / tissu de PME, hausse de la consommation d'espace...

### Tendances 20 dernières années

- Implantation d'entreprises
- Extension limitée de la zone AOC
- Urbanisation de l'espace, imperméabilisation

### Tendances lourdes en cours

- Évolution des services à la population
- Attractivité résidentielle et hausse démographique
- Développement de l'oenotourisme
- Réorganisation des modes de transport

### Signaux faibles

- Saturation des réseaux
- Retour de certains actifs sur le territoire

### Incertitudes / ruptures possibles

- Risque d'un cadre de vie qui se dégrade
- Concurrence entre les vignobles
- Quelle capacité d'accueil des populations et quels services proposés ?
- Risques de pénurie foncière

### Définition / indicateurs

- Compétitivité et influence de la métropole, qui polarise (influence) les principales variables du territoire

### Tendances 20 dernières années

- Renforcement de la métropole, extension de son périmètre et de son développement (économie, infrastructures...)

### Tendances lourdes en cours

- Compétitivité nationale et internationale qui influence positivement l'attractivité
- Risque : la périurbanisation se transforme en urbanisation, avec l'intégration de territoires périphériques

### Signaux faibles

- Problème avec les infrastructures et les réseaux
- Tensions foncières, tensions en matière de développement durable

### Incertitudes / ruptures possibles

- Dégradation du cadre de vie
- Capacités d'accueil des populations
- Capacités de réponse aux besoins en services

Ces deux fiches traitent bien de l'évolution de l'attractivité de la métropole bordelaise, en abordant toutefois également les différents critères déterminants de l'attractivité, ainsi que les conséquences de cette attractivité (ce qui relève davantage de l'analyse systémique).

Les différentes tendances ne sont pas toujours clairement hiérarchisées (certains signaux faibles sont déjà des tendances lourdes, et inversement).

## Dynamique économique globale (variable d'environnement)

*Fiches réalisées par les participants*

- Marché de la viticulture
- Influence des facteurs environnementaux, et de la progression de l'urbanisation
- Moteurs économiques du territoire : tissu de TPE, technopole, biotechnologies, vignes / viticulture
- Déficit d'organisation
- Stratégie économique depuis 30 ans : construction d'une filière
- Augmentation de la population, avec pour conséquence hausse de la pression foncière et développement des tensions environnementales

- Présence de TPE et d'agriculture
- Zones d'activités, technopole
- Exportation de vins
- Bon niveau de création de TPE
- Réserves foncières, développement à maîtriser
- Secteurs très concurrentiels
- Ruptures / incertitudes : environnement, évolution de la sociologie

### *Commentaire*

Dans ces deux fiches, la dynamique économique porte sur le territoire dans son environnement : les différentes échelles territoriales sont donc abordées dans une même fiche.

Il conviendrait plutôt ici de traiter de la dynamique économique dans son ensemble (évolution de la mondialisation, compétitivité nationale, évolution des différentes filières au niveau international...), et de traiter dans une autre fiche de la dynamique économique locale.

L'articulation entre les deux fiches (globale et locale) sera alors intéressante à examiner, afin de mettre en évidence la capacité du territoire à se positionner dans l'environnement économique actuel et futur.

### *Points à retenir*

- L'exercice de formalisation d'une fiche variable répond à une **logique thématique** : il s'agit de s'interroger sur la dynamique passée, actuelle et future d'une variable, dont les contours doivent être préalablement définis.
- Mais, pour avoir du sens, **cet exercice doit être articulé avec une prise en compte des interactions entre les différentes variables (analyse systémique)**. Il est recommandé d'effectuer des allers retours réguliers entre les deux approches.
- Lors de la définition des variables, il est important de définir leurs **échelles territoriales** : s'agit-il de variables internes au territoire ? De variables relevant des territoires voisins (« écosystème ») ? Ou bien de variables d'échelle nationale ou internationale (« environnement ») ?
- Cette distinction permet d'analyser, dans un premier temps, la dynamique et l'évolution future possible de la variable, avant de s'interroger sur les conséquences envisageables de cette évolution. Par ailleurs, elle permet de bien différencier ce qui relève des évolutions maîtrisables par le territoire, des évolutions sur lesquelles ses acteurs n'auront au contraire pas de prise (mais auxquelles ils pourront cependant se préparer).

## Fiche « zoom » : structurer l'information prospective

Les scénarios constituent l'une des méthodes possibles pour structurer l'information prospective, et aider à la définition d'une vision d'avenir, puis d'une stratégie pour la mettre en œuvre.

S'ils peuvent constituer une étape utile dans la réflexion, ils ne constituent pas pour autant un passage obligé.

### Pourquoi élaborer des scénarios ?

- Pour prendre en compte les relations entre phénomènes de temporalités et de champs différents, et explorer leurs « trajectoires » possibles dans le temps.
- Pour permettre à chacun de « plonger » dans les récits de l'avenir (images et cheminements), et exprimer ses attentes et préférences face à ces récits.
- Pour provoquer des changements de comportements, pour influencer les attitudes et comportements, pour imaginer l'avenir autrement : « le rêve féconde la réalité ».
- Pour aider à la décision en environnement risqué ou incertain, vérifier la robustesse des stratégies, ou la résilience d'un territoire.

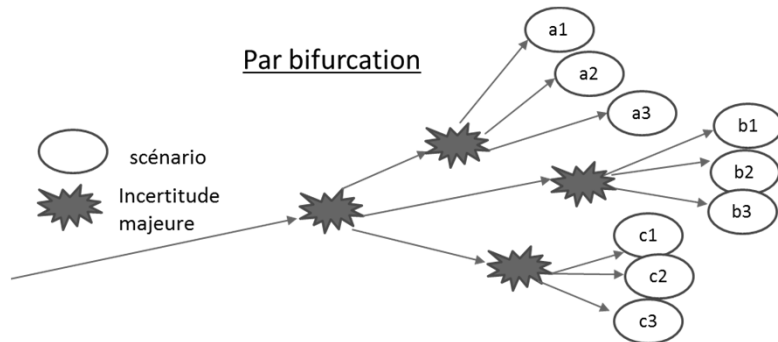
### Quelques conseils

- Il est important de distinguer, dans la construction des scénarios, les variables extérieures au territoire (variables d'environnement) des variables internes. En effet, lorsque les élus d'un territoire sont amenés à débattre de différents scénarios, il importe qu'ils puissent identifier les champs sur lesquels ils ont un pouvoir d'action. Cela permet d'éviter de les amener à « décider » d'évolutions souhaitables, mais qui ne relèvent pas de leur décision (par exemple, le prix de l'énergie, ou le contexte politique européen).
- Un scénario doit être en mesure d'interpeller et de bousculer : il s'agit donc d'éviter les scénarios trop caricaturaux, ou ne présentant pas de réelle alternative stratégique (scénario « rose », « noir » ou « gris »).
- Attention à ne pas donner trop de place à l'outil et à sa formalisation, au détriment du but et des enjeux pour le territoire.

De nombreuses démarches de prospective territoriale ne font pas appel à la méthode des scénarios, soit parce que ceux-ci ne sont pas considérés comme indispensables à la construction d'une vision collective de l'avenir du territoire, soit parce qu'ils sont jugés (parfois à tort !) comme un outil trop complexe.

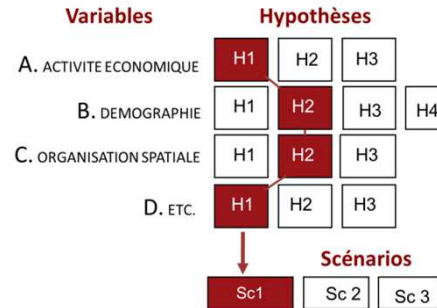
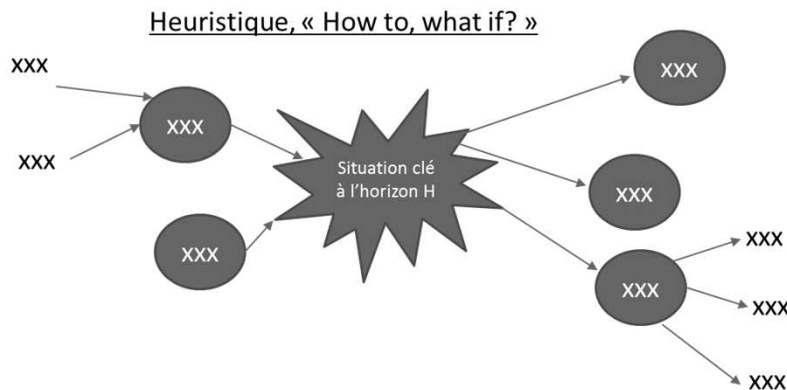
# Fiche « zoom » : structurer l'information prospective

Différentes méthodes d'élaboration possibles...



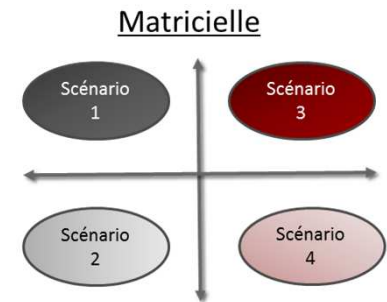
L'approche par **bifurcations** s'intéresse à la dynamique temporelle des scénarios, et aux inflexions / ruptures permettant de basculer d'un scénario à l'autre.

La **méthode heuristique** part de l'hypothèse d'une situation donnée à un horizon défini, et analyse les évolutions ayant permis d'obtenir cette situation, ainsi que les implications qu'elle engendre.



L'**analyse morphologique** se fonde sur le croisement d'hypothèses (cohérentes entre elles) sur l'évolution future des différentes variables du territoire.

L'**analyse matricielle** se fonde un socle commun d'hypothèses, et sur deux alternatives stratégiques conduisant vers l'un ou l'autre des scénarios.



Et des modes de représentation qui peuvent beaucoup varier

Scénario n°2 : crise économique et énergétique	
<b>Dynamique et cohérence</b>	Hausse rapide, régulière et importante des prix du pétrole, croissance économique faible et fragilisation du pouvoir d'achat, perte d'emplois dans le secteur tertiaire, poursuite de la désindustrialisation, baisse des revenus des collectivités...
<b>Impacts sur les territoires</b>	Sensibilité forte aux coûts de la mobilité physique pour les territoires aux revenus les plus faibles et/ou avec le moins d'infrastructures, remise en cause des politiques de redistribution, remise en cause des grands projets (Canal Seine-Nord Europe, LGV Roissy-Picardie...)
<b>Territoires à enjeu</b>	Territoires périurbains (deuxième et troisième couronnes), territoires dépendants en termes de transport

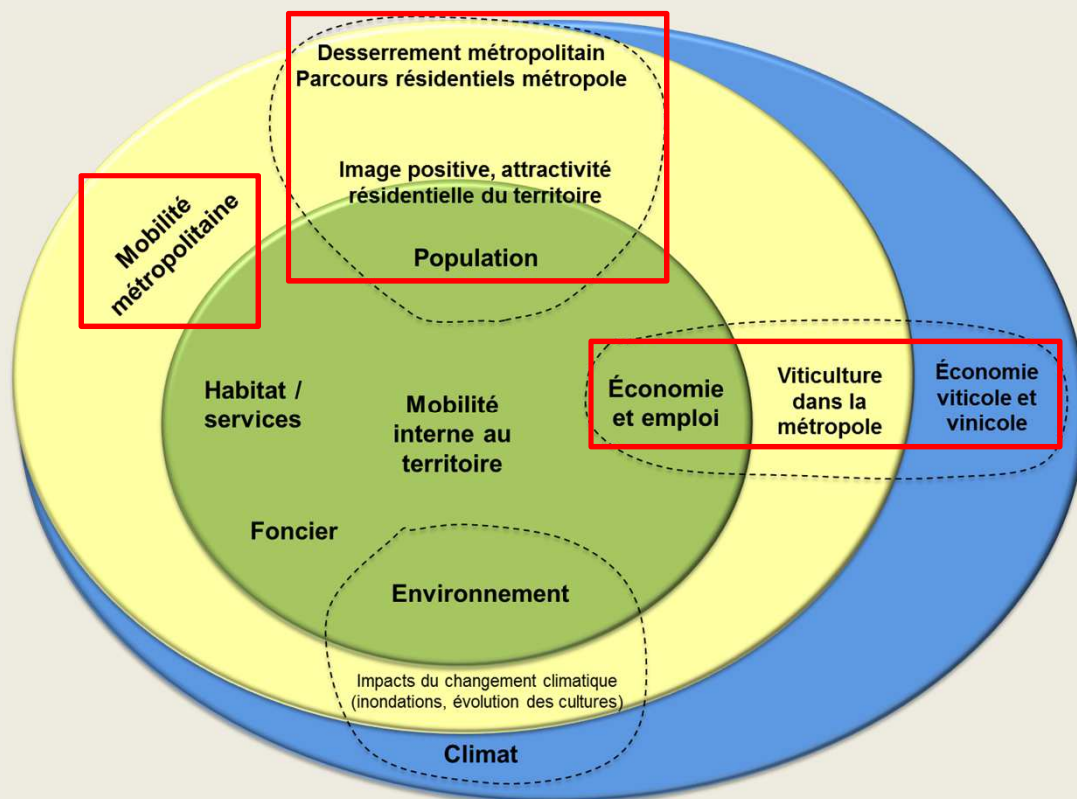
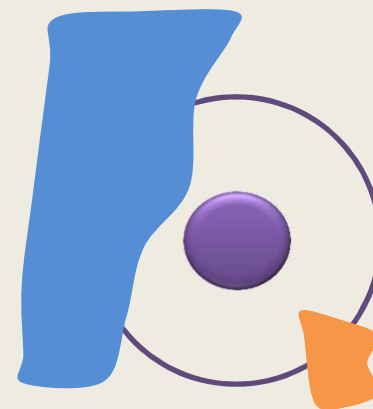
*Kenza grimpe dans le monorail de la compagnie pour laquelle elle travaille. Plus spartiate que le TGV qui l'a conduite de Lyon à Dijon, ce mini-train de fret emprunte bientôt une étroite desserte de chemin de fer, sans s'arrêter dans les rares villages croisés sur le chemin. Il faut dire que la compagnie a racheté la ligne qu'elle a rénovée à ses frais*

SYNDICAT MIXTE DU CANTON DES SABLES D'OLONNE  
 Scénario "Une nouvelle dynamique économique et sociale pour les Obolines"  
 SCHEMA ET ORIENTATIONS D'AMENAGEMENT

Un **exercice de construction de scénarios** a été mené en séance.

Dans un premier temps, les participants ont formulé des hypothèses d'évolutions à l'horizon 2030.

Ces hypothèses portent sur le devenir de trois variables clés (économie, résidentiel, mobilité) du système « communauté de communes au sein de la métropole ».





L'exercice démarre par un recensement, pour chacune des trois variables, des dynamiques actuellement à l'œuvre. Il est en effet nécessaire de caractériser la situation actuelle, avant de se projeter dans la réflexion prospective.

### **Economie**

- Forte interdépendance avec la métropole
- Économie résidentielle prédominante
- Économie productive relativement peu développée
- Importance de la logistique et du commerce
- Équilibre entre emplois et actifs
- Forte dynamique de l'emploi

### **Résidentiel**

- Un territoire périurbain proche de la métropole
- Solde migratoire très positif
- Forte proportion d'habitat individuel
- Déficit d'attractivité résidentielle des centres bourgs
- Phénomène de densification, avec déficit de qualité urbaine et architecturale

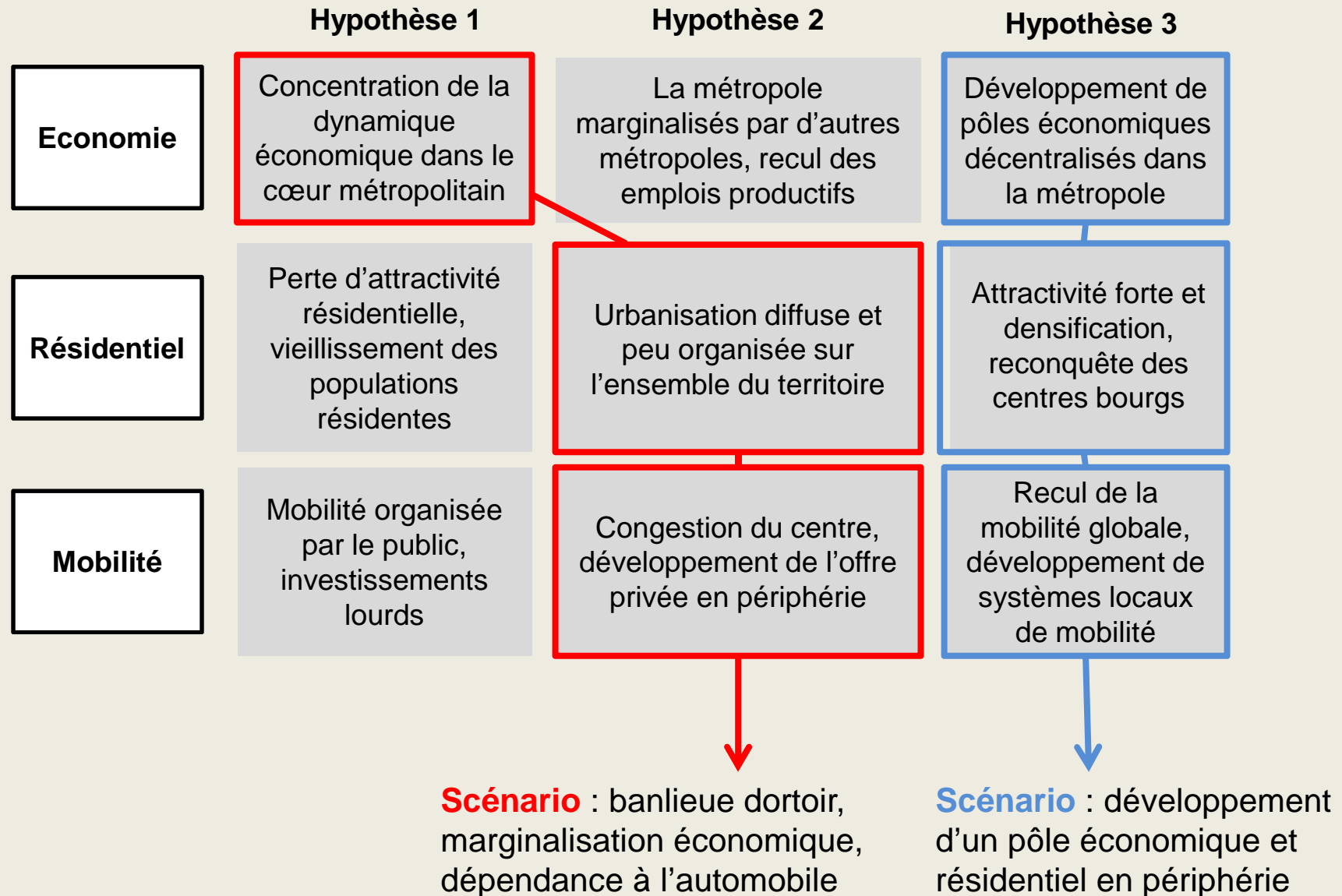
### **Mobilité**

- Usage largement prédominant de l'automobile
- Importance des flux de transit
- Engorgement croissant des réseaux sur les flux domicile – travail
- Saturation du réseau ferré en raison des travaux de la LGV

Il s'agit ensuite, pour chacune des trois variables, d'identifier des hypothèses d'évolutions possibles à l'horizon 2030, qui pourraient orienter la variable dans telle ou telle « direction ».

	<b>Hypothèse 1</b>	<b>Hypothèse 2</b>	<b>Hypothèse 3</b>
<b>Economie</b>	Concentration de la dynamique économique dans le cœur métropolitain	La métropole marginalisée par d'autres métropoles, recul des emplois productifs	Développement de pôles économiques décentralisés dans la métropole
<b>Résidentiel</b>	Perte d'attractivité résidentielle, vieillissement des populations résidentes	Urbanisation diffuse et peu organisée sur l'ensemble du territoire	Attractivité forte et densification, reconquête des centres bourgs
<b>Mobilité</b>	Mobilité organisée par le public, investissements lourds	Congestion du centre, développement de l'offre privée en périphérie	Recul de la mobilité globale, développement de systèmes locaux de mobilité

Les participants ont ensuite élaboré des pistes de scénarios, par croisement des hypothèses préalablement formulées.

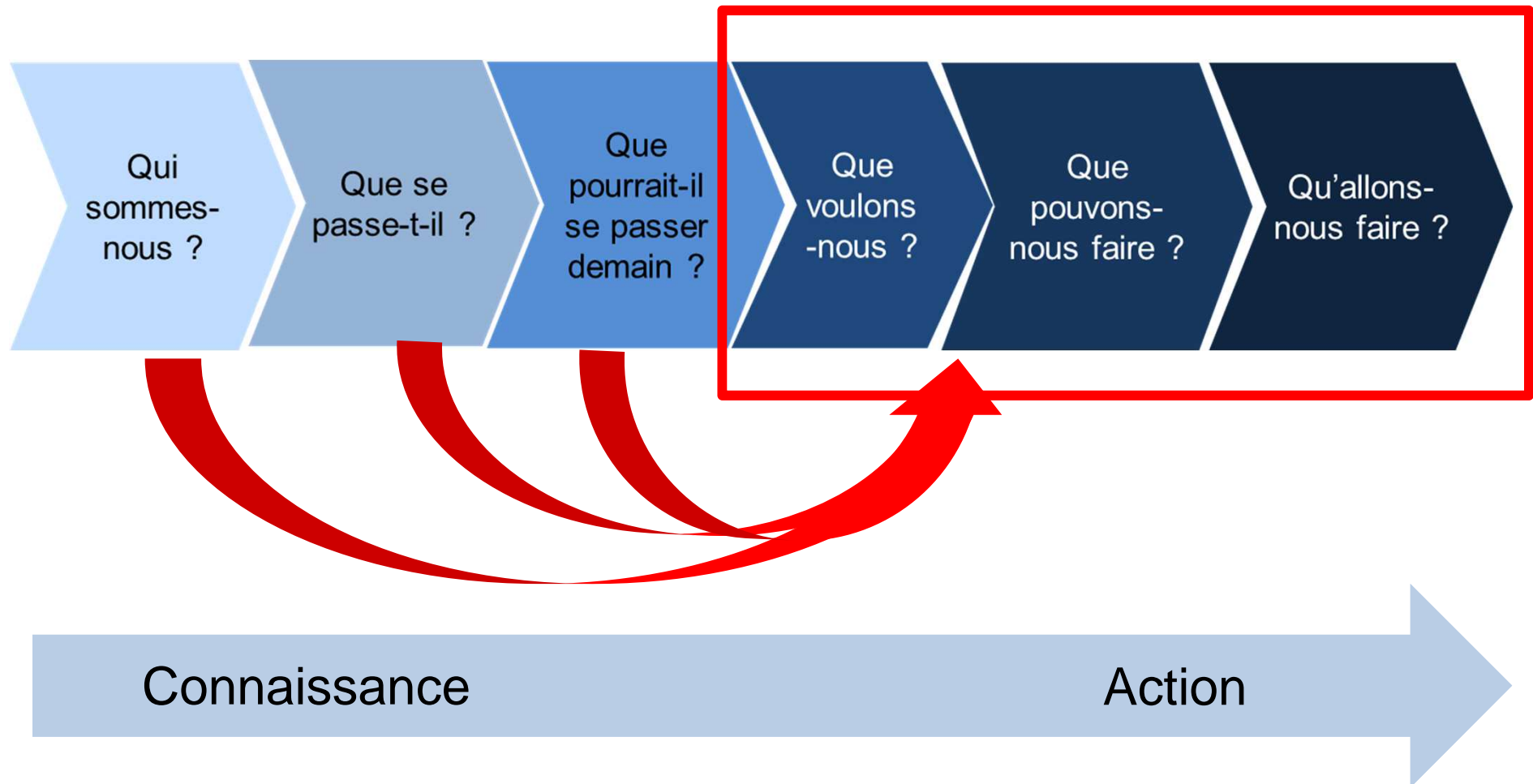


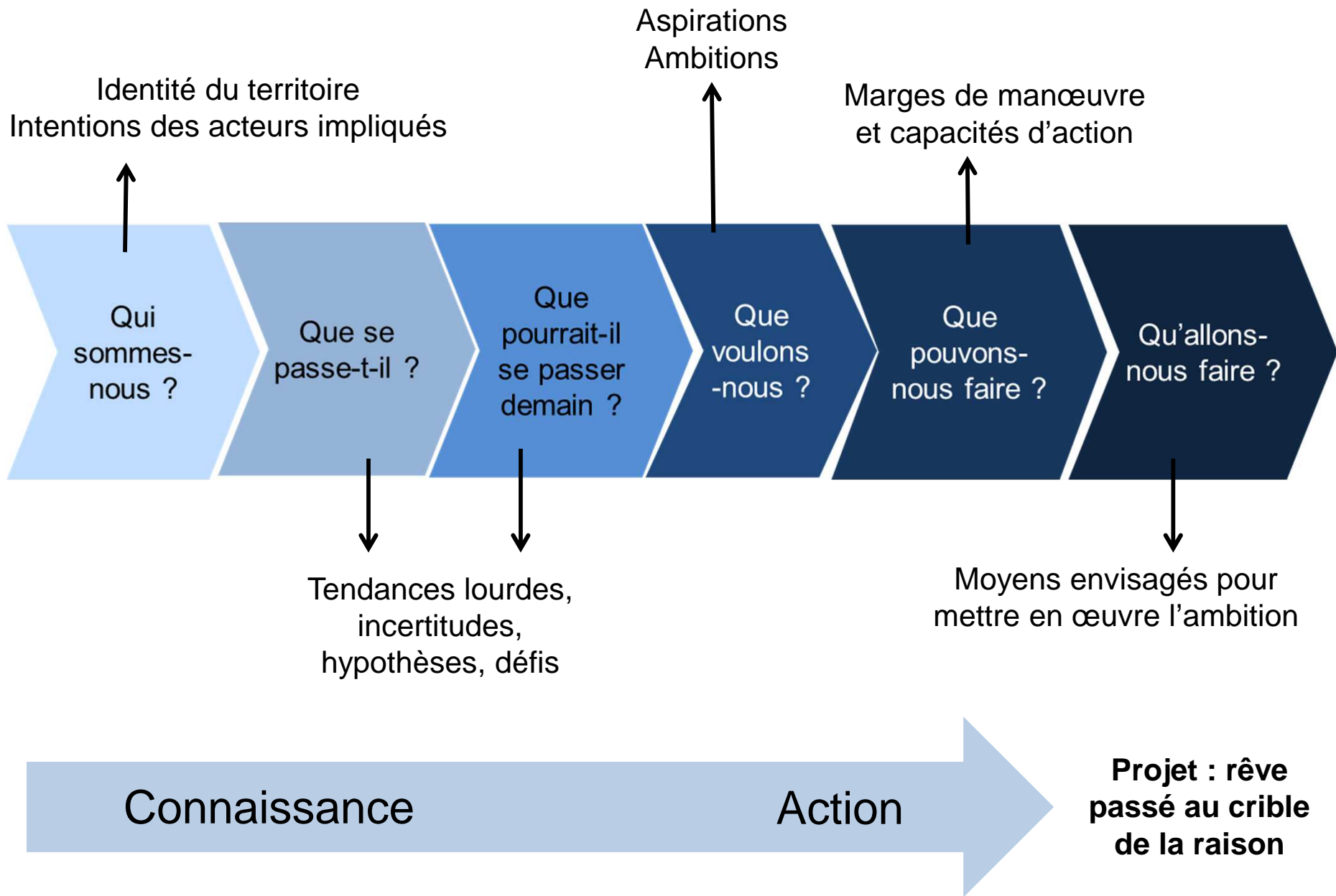
### *Points à retenir*

- Il est recommandé de mener l'exercice de construction des scénarios à se référant à une évolution tendancielle. Ainsi, cela permet d'envisager les inflexions ou les ruptures ayant permis de passer de l'évolution tendancielle à la réalité décrite par chacun des scénarios.
- La seule combinaison des hypothèses ne permet pas de décrire un scénario. il est nécessaire d'effectuer des allers retours entre les différentes hypothèses (qui doivent être compatibles les unes avec les autres) et l'image finale décrite par le scénarios (image qui va être progressivement précisée).
- Comment démarrer l'exercice de croisement des hypothèses ? Le plus facile est de démarrer par la combinaison des différentes hypothèses exprimant une évolution tendancielle. Le choix d'une hypothèse alternative permettra ensuite de « bifurquer » vers un autre scénario.
- Comment intégrer le « temps long » dans la construction des scénarios ? Au-delà de la formulation d'une image fixe, il est nécessaire de s'interroger sur la notion de trajectoire, d'évolution entre la situation initiale et celle décrite par le scénario.

La **vision** : une grille de lecture pour articuler connaissance et action.

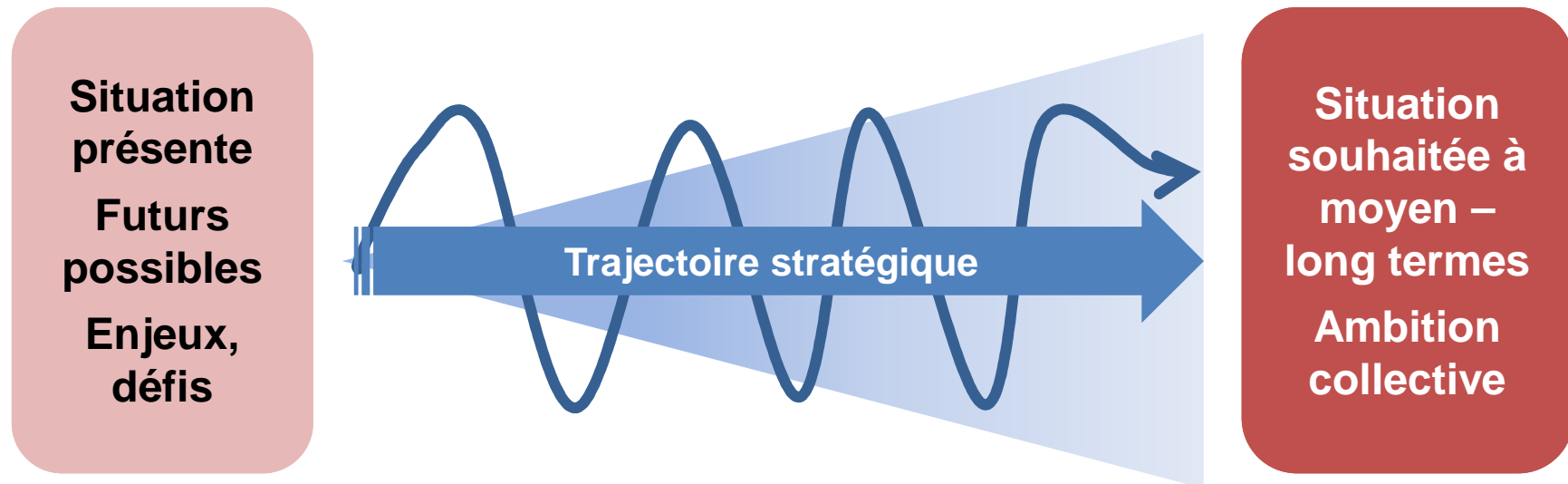
Comment mettre en mouvement un collectif d'acteurs autour d'une ambition commune, sur la base d'une connaissance partagée de la situation du territoire ?





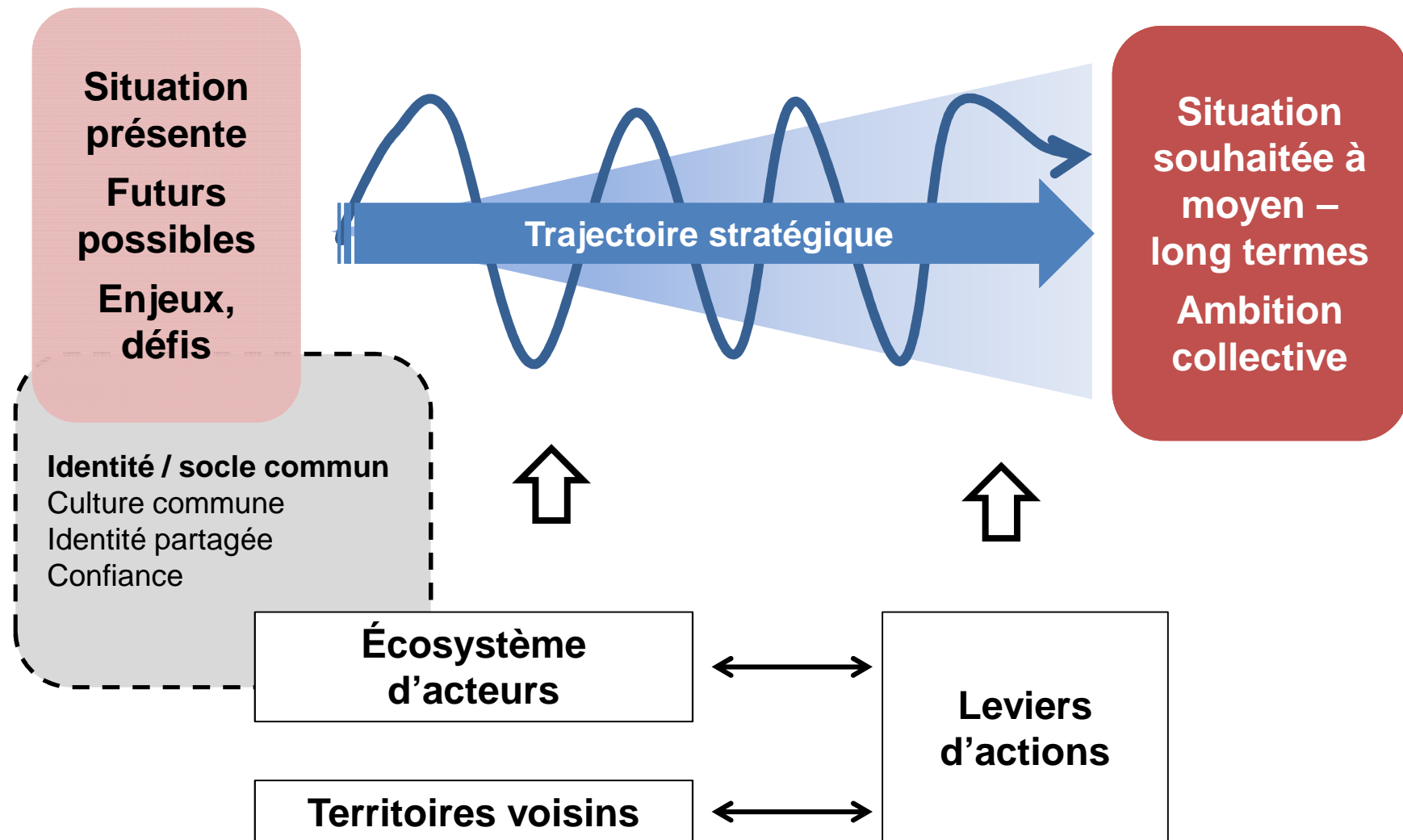
Pour passer de la **situation présente** à la situation projetée, il va falloir faire évoluer le territoire selon une **trajectoire stratégique**.

Cette trajectoire pourra être fortement planifiée dès le départ, ou bien souple et évolutive au fil des années.



La trajectoire stratégique va mobiliser différents types de ressources :

- Un écosystème d'acteurs
- Des territoires à différentes échelles
- Différents types de leviers d'actions

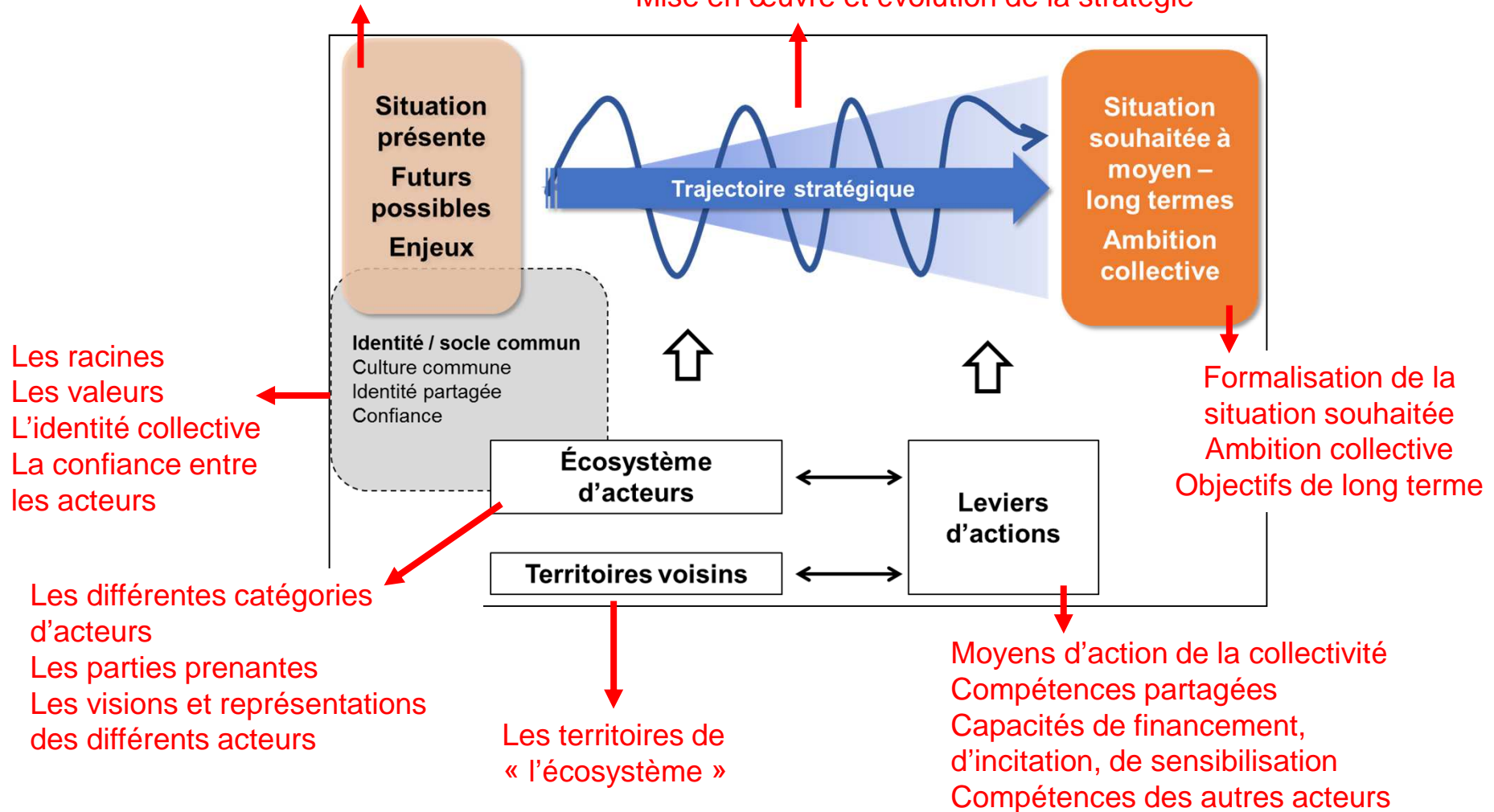




# La **vision** : une grille de lecture pour articuler connaissance et action.

Quelle situation actuelle du territoire ?  
 Quelles dynamiques ?  
 Quels éléments saillants de la toile de fond ? Quelles incertitudes ?  
 Quels enjeux, quels défis ?

Le socle stratégique (fondamentaux, principes d'action, règles, objectifs de long terme)  
 Leviers stratégiques (compétences, ressources, capacités d'influence)  
 Mise en œuvre et évolution de la stratégie



# 1. La situation présente

Caractérisation de la situation présente : un diagnostic est réalisé.

- Ce diagnostic est-il transversal, systémique ? Réalisé à plusieurs échelles ?
- Est-il dynamique ? Fait-il apparaître les tendances lourdes, les signaux faibles ?
- Est-il partagé entre les acteurs ? Fait-il consensus ?

## *Points critiques*

- Le diagnostic permet-il de proposer une base de connaissance pour appréhender la trajectoire en dynamique du territoire ?
- Son élaboration a-t-elle été suffisamment participative pour que le diagnostic soit partagé et approprié ?
- Quelles sont les modalités de suivi et d'actualisation du diagnostic ?

## 2. Identité / socle commun

Quelle est l'histoire et la culture du territoire ?  
Existe-t-il une identité commune ? Cette  
histoire et cette culture sont-elles partagées  
par les acteurs mobilisés dans la démarche ?  
Les acteurs mobilisés se connaissent-ils ?  
Partagent-ils un vocabulaire commun, existe-t-  
il une relation de confiance entre eux ?

### *Points critiques*

- L'élaboration d'un projet de territoire sur un « nouveau » territoire
- L'élaboration d'un projet de territoire mobilisant des acteurs ne se connaissant pas
- Une démarche trop courte dans le temps

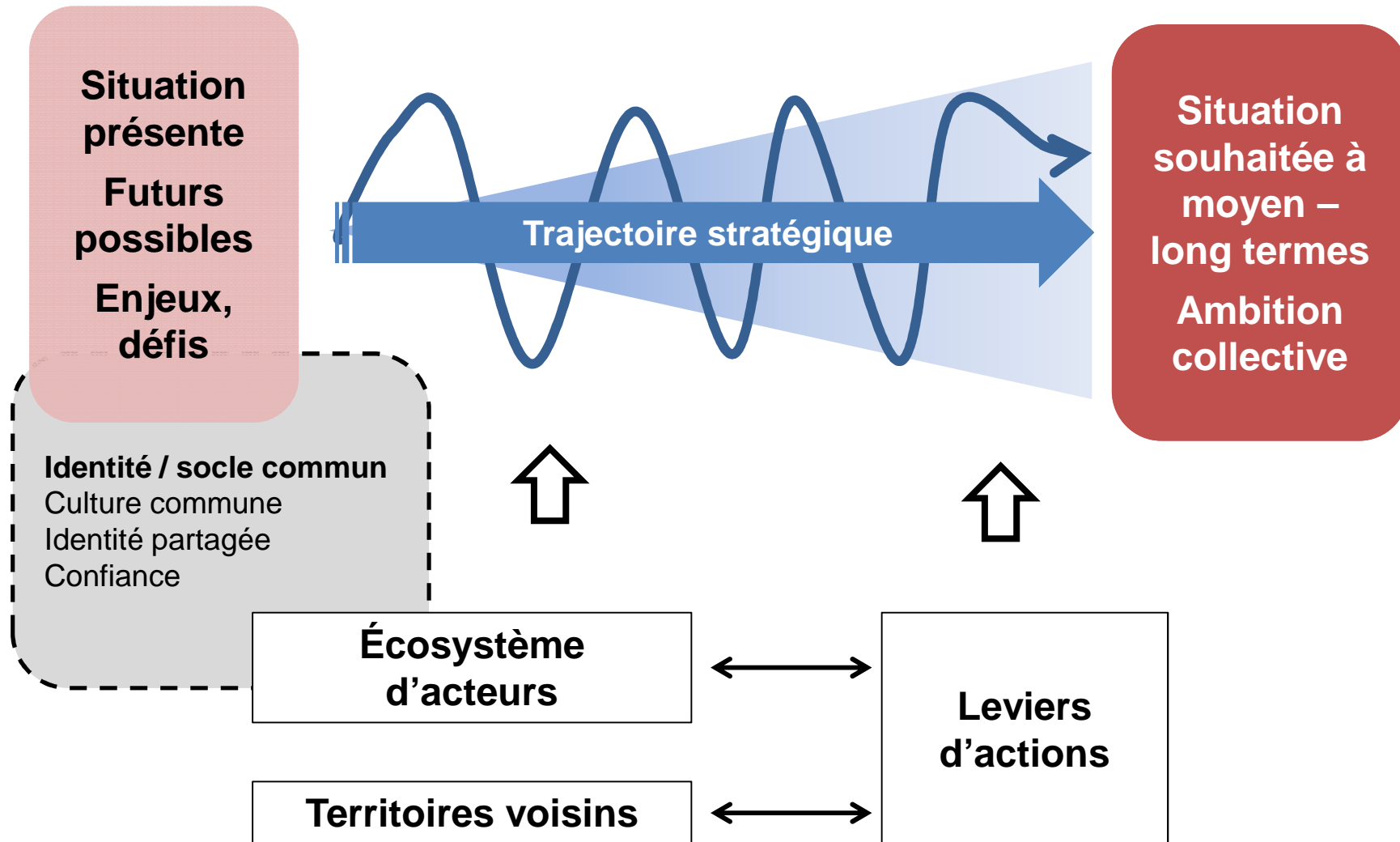


Histoire  
Culture, valeurs  
Représentations  
collectives

Logiques individuelles,  
logiques de structures :  
intérêts, priorités, logiques de  
fonctionnement, temporalités

Pratiques individuelles  
et collectives du  
territoire, modes de vie

### 3. La situation souhaitée et l'ambition collective



### 3. La situation souhaité et l'ambition collective

Elle permet de décrire l'objectif, le cap et l'ambition collective du projet de territoire.

Plusieurs manières de décrire cette situation projetée :

- L'affirmation d'un projet politique (plus ou moins partagé)
- La formalisation (plus ou moins collective) d'une image finale (scénario) du territoire tel que souhaité à un horizon donné
- La construction d'un scénario stratégique permettant de passer de la situation actuelle à la situation projetée

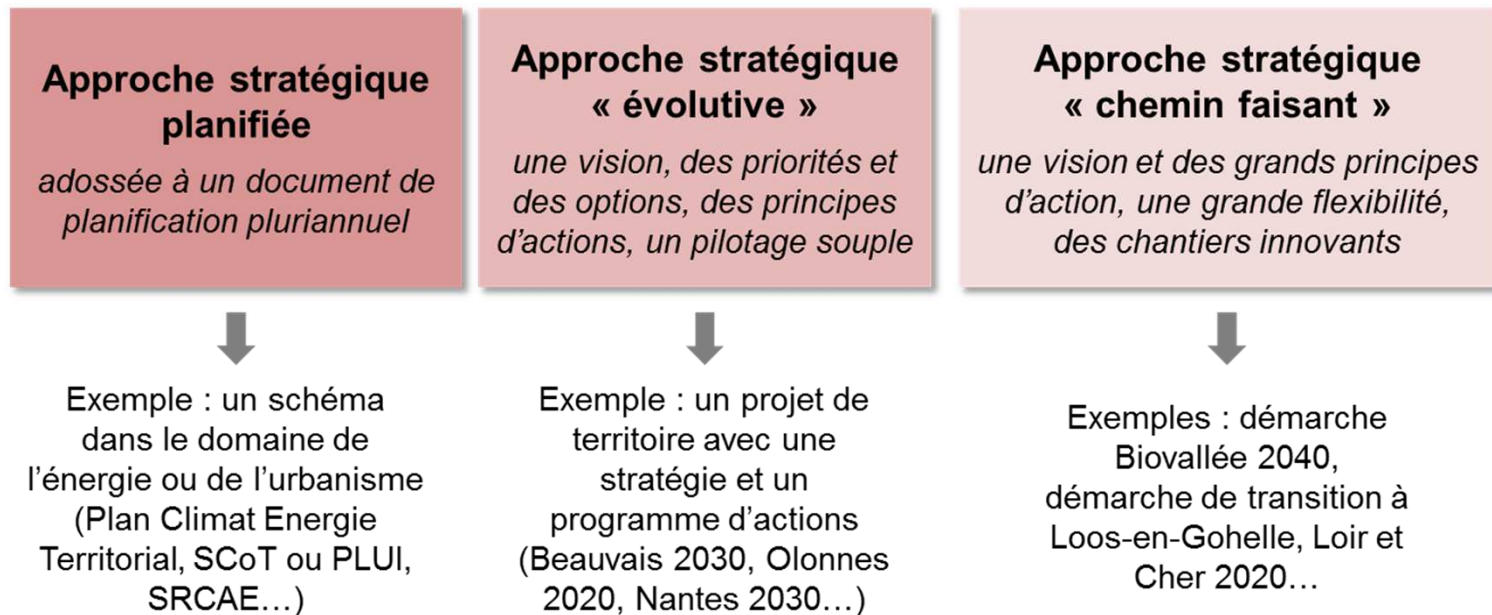
#### *Points critiques*

- Une ambition formulée de manière insuffisamment collective... au détriment de la capacité à entraîner / fédérer
- Le passage direct du diagnostic aux orientations stratégiques, sans qu'une image du futur souhaité ne soit clairement formulée.
- De grands principes, des objectifs vagues... qui ne donnent pas de cap clair à l'action collective.
- Des scénarios d'avenir déconnectés de la situation présente.

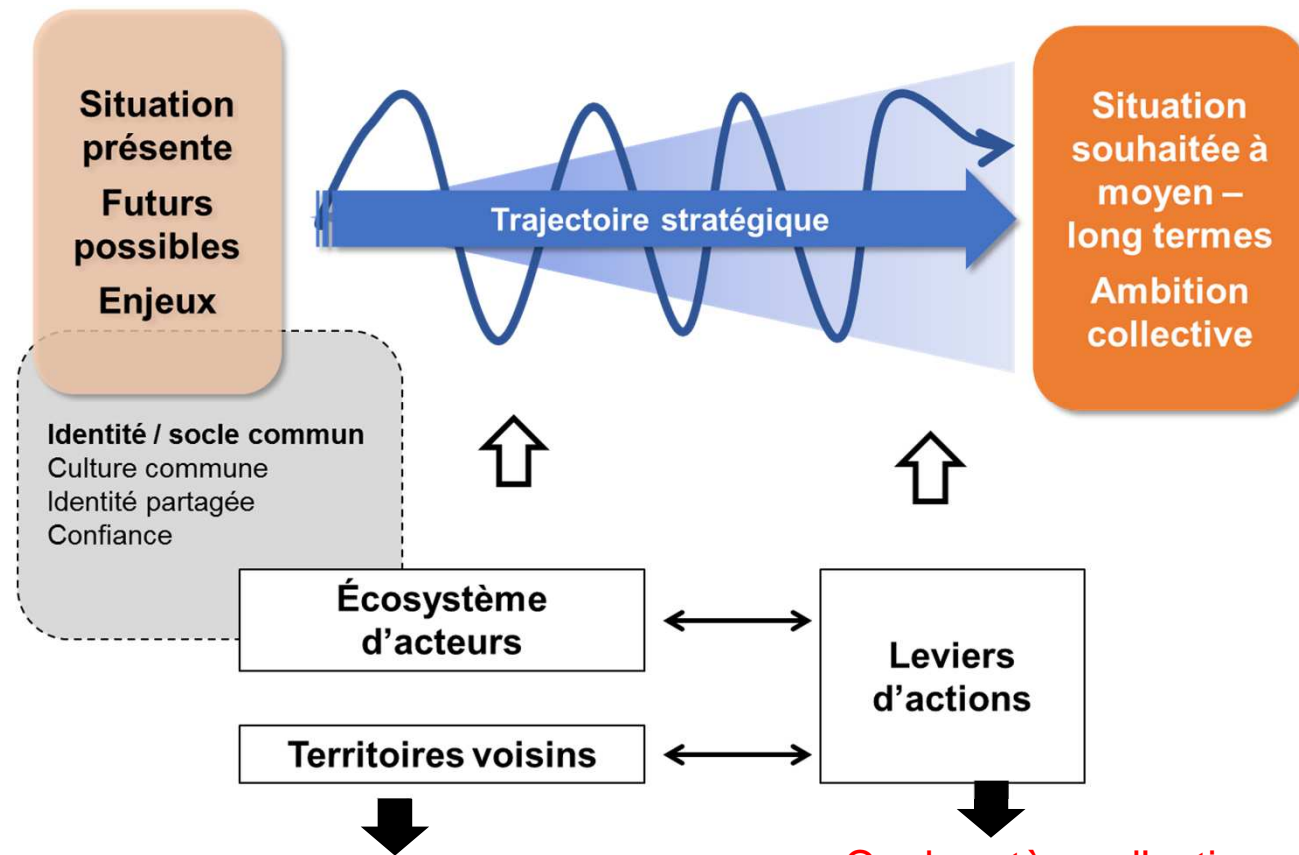
## 4. La trajectoire stratégique

Elle peut être très cadrée (logique de programme) ou plus souple :

- De grands objectifs ou une liste d'actions hiérarchisées ?
- Une liste définie d'actions précises ?
- Une spatialisation précise ?
- Des objectifs annuels / pluri-annuels ?
- Un chiffrage des objectifs à atteindre ?
- Quelle durée du programme d'actions ?
- Quel rythme de révision ?



## 4. Acteurs, territoires et leviers d'actions



La mise en œuvre de la stratégie mobilise-t-elle l'ensemble des parties prenantes ?  
Comment les territoires voisins sont-ils associés ? (co-pilotage, partenariats, contractualisation...).

Quel système d'action articulante :

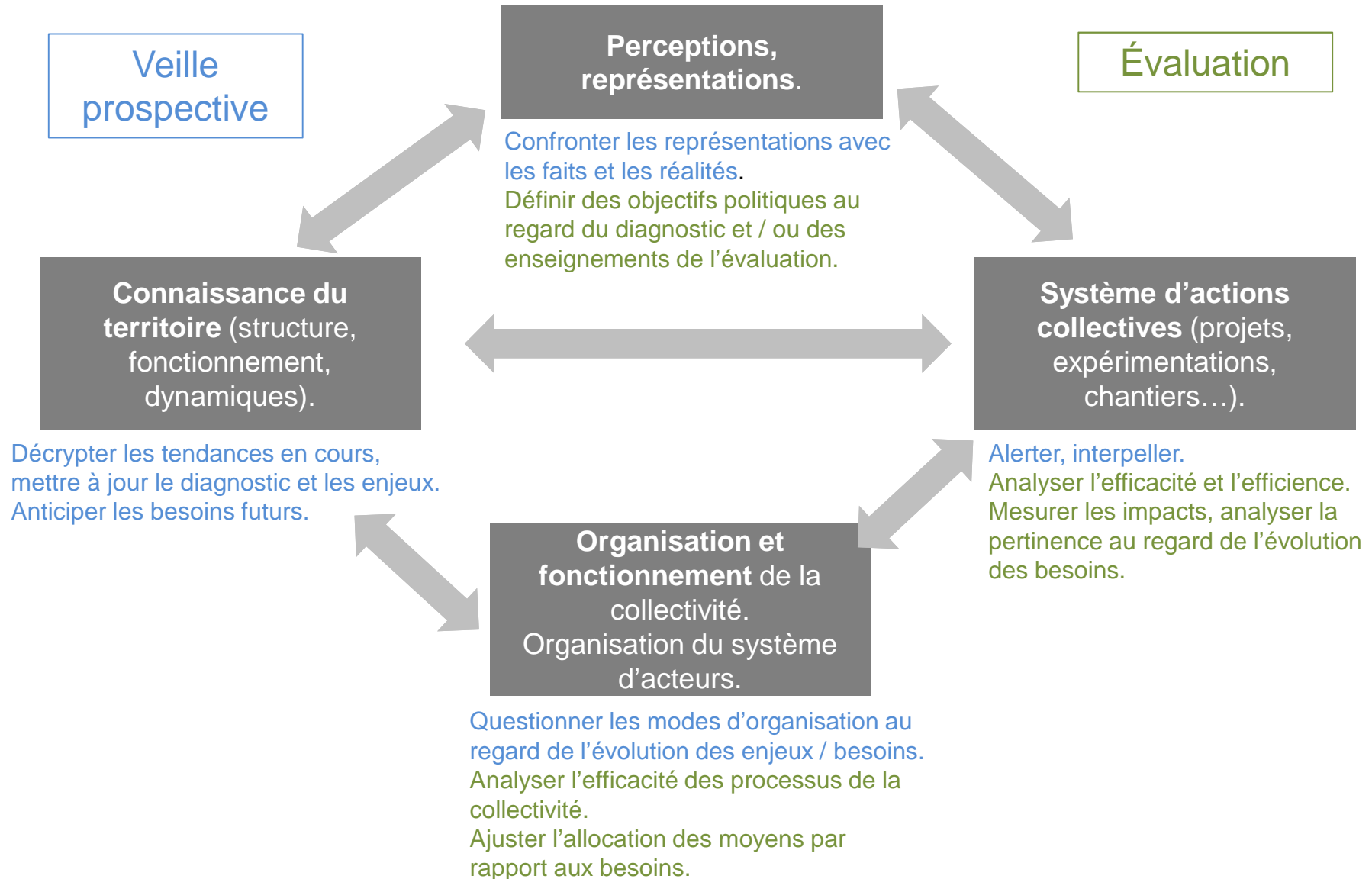
- Moyens d'action de la collectivité
- Projets partagés
- Chantiers, expérimentations
- Appels à projets
- Subventions, sensibilisation, communication...

Points critiques fréquemment observés dans les projets de territoire :

- La définition de programmes d'actions exhaustifs et peu hiérarchisés, et la difficulté à donner de la lisibilité à l'action de la collectivité
- L'effort porté sur l'élaboration du projet, et le peu de moyens affectés à son animation et sa mise en œuvre
- La capacité à actualiser le projet de territoire : pour lui redonner une légitimité politique, pour l'actualiser au regard des enjeux, pour le re-légitimer auprès des services...
- La difficulté à donner de la cohérence à l'action de la collectivité, organisée en directions et en services
- Dans les grosses collectivités, la complexité de la structure... la multiplication des projets et des stratégies... la difficulté à donner une cohérence d'ensemble
- La distinction claire entre la vision (les objectifs visés), les moyens prévus (orientations, priorités, actions) et le « qui peut faire quoi » à quelle échelle
- La capacité à fédérer les acteurs d'un territoire autour d'un objectif commun. Un projet non contraignant peut-il être fédérateur ?
- Quid de la concurrence entre différentes visions non cohérentes entre elles ?



Un point clé : le management stratégique de la collectivité = quelle capacité à articuler de manière dynamique et continue connaissance et action ?



## Sujets d'intérêt pour 2017

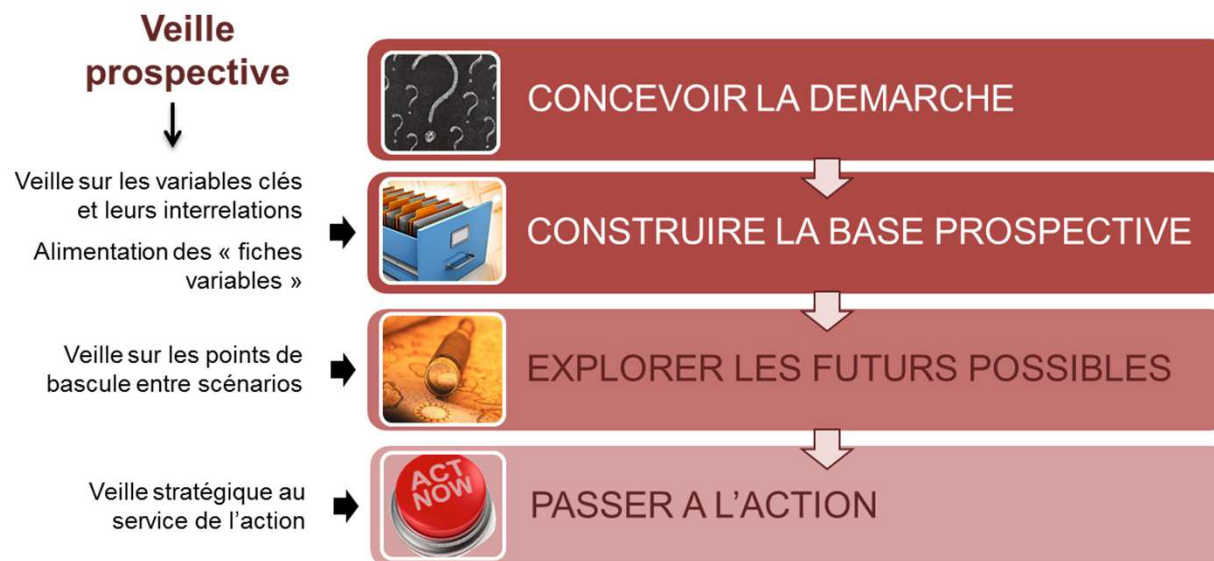
A l'issue de l'atelier, un tour de table a permis aux participants d'exprimer les sujets sur lesquels ils considèrent que l'atelier pourrait apporter des éclairages utiles à leurs travaux et à leurs réflexions :

- Des éclairages sur les transformations en cours sur les territoires, en particulier périurbains et ruraux (mutations économiques et interrogations sur le modèle de développement, positionnement du territoire face aux dynamiques métropolitaines, évolutions des modes de vie...). Point sur les tendances communes à différents territoires, et les aspects à mutualiser.
- Méthode pour identifier les signaux faibles annonciateurs de changements futurs.
- Approfondissement des différentes méthodes de construction de scénarios appliqués aux territoires.
- Retours d'expériences sur les dispositifs de veille prospective mis en œuvre sur les territoires.

## Fiche « zoom » : la veille prospective

La veille est un processus itératif qui permet d'alimenter la décision de la collectivité : il s'agit d'observer des phénomènes, de les interpréter et de leur donner du sens, et sur cette base d'interpeller les décideurs.

La **veille prospective** va permettre d'alimenter en continu la démarche de prospective :



Il existe également, au sein des collectivités, des **fonctions permanentes de veille prospective**, dont la mission est de produire en continu de la connaissance à caractère prospectif, de nourrir la réflexion des différents services, ou bien de les interpeller sur telle ou telle question stratégique.

Inversement, la prospective permet aussi d'orienter la veille : elle permet de définir les champs de veille, et de fournir une grille d'interprétation des événements.

Qu'il s'agisse d'un processus intégré à la démarche de prospective, ou d'une fonction permanente, la veille prospective s'élabore selon différentes étapes :

1. Définition des champs de veille en fonction du problème posé et du territoire considéré.
2. Collecte d'informations (chiffres, données, analyses qualitatives, cartes...).
3. Analyse de l'information à la lumière de la prospective : tendances lourdes, émergences, incertitudes...
4. Constitution d'une base de données prospectives (fiches « variables » avec indicateurs et sources).
5. Alimentation en continu de la base prospective (mise à jour des indicateurs et des analyses, éclairages d'experts...).

## Fiche « zoom » : la veille prospective

### Quelques facteurs de réussite pour une fonction de veille au sein d'une collectivité

- *Adosser la fonction d'observation / veille à un diagnostic préalable du territoire*

Ce diagnostic préalable permettra d'analyser la logique de fonctionnement et la dynamique du territoire au sein de son environnement, et ainsi de hiérarchiser les différentes variables qui le constituent. Cela permettra de donner du sens aux tendances observées, et ainsi d'éviter ou de limiter les erreurs d'interprétation (survalorisation de tendances émergentes au détriment de tendances de fond, incapacité à détecter un « signal faible » annonciateur d'une évolution de fond...).

- *Définir clairement les objectifs de la fonction « veille prospective » au sein de la collectivité*

Un service ou une fonction dédiée à cette mission entre en tension avec l'organisation traditionnellement « verticale » de la collectivité. La fonction doit donc être légitime (quel portage politique ?), ses finalités doivent être claires (diffusion d'une culture commune ? interpellation stratégique ? mise en réseau ? apport de connaissance ?), et son organisation opérationnelle adaptée (place dans l'organigramme, moyens, modalités de fonctionnement).

- *Inscrire la fonction dans un processus dynamique*

Une fonction « veille prospective » vise à améliorer l'articulation entre connaissance, représentations, modes d'organisation et système d'actions ; il importe donc de l'inscrire dans un processus dynamique et intégré. Cela renvoie à l'articulation de la fonction avec les différents services de la collectivité, mais aussi à la pertinence et la sélectivité de l'information produite (dans un contexte de foisonnement d'informations, ce point apparaît crucial pour permettre son appropriation).

### Des difficultés récurrentes au sein des collectivités

- Une fonction de veille prospective trop orientée vers la connaissance, et largement déconnectée de la stratégie de la collectivité.
- Une fonction isolée au sein d'une Direction, avec des interactions insuffisantes avec les autres Directions.
- Une production de connaissances ou d'analyses trop abondante (système de veille) ou trop complexe (dispositif d'évaluation), avec par conséquent une insuffisante appropriation par la collectivité.
- La présence d'observatoires trop thématiques et rétrospectifs, ne permettant pas le croisement des analyses et la mise en évidence de problématiques transversales.
- Une fonction aux objectifs trop larges ou mal définis, qui par conséquent se mêle de tout, sans effet levier significatif, ni visibilité de l'action.

### Exemples

- Fonctions « veille, prospective, évaluation, dialogue citoyen » nouvellement installées au sein de métropoles (Grenoble, Nantes, Bordeaux..).
- Conseil régional ex-Nord Pas de Calais : système de prospective régionale.
- Les conseils de prospective mis en place au sein de différentes collectivités.

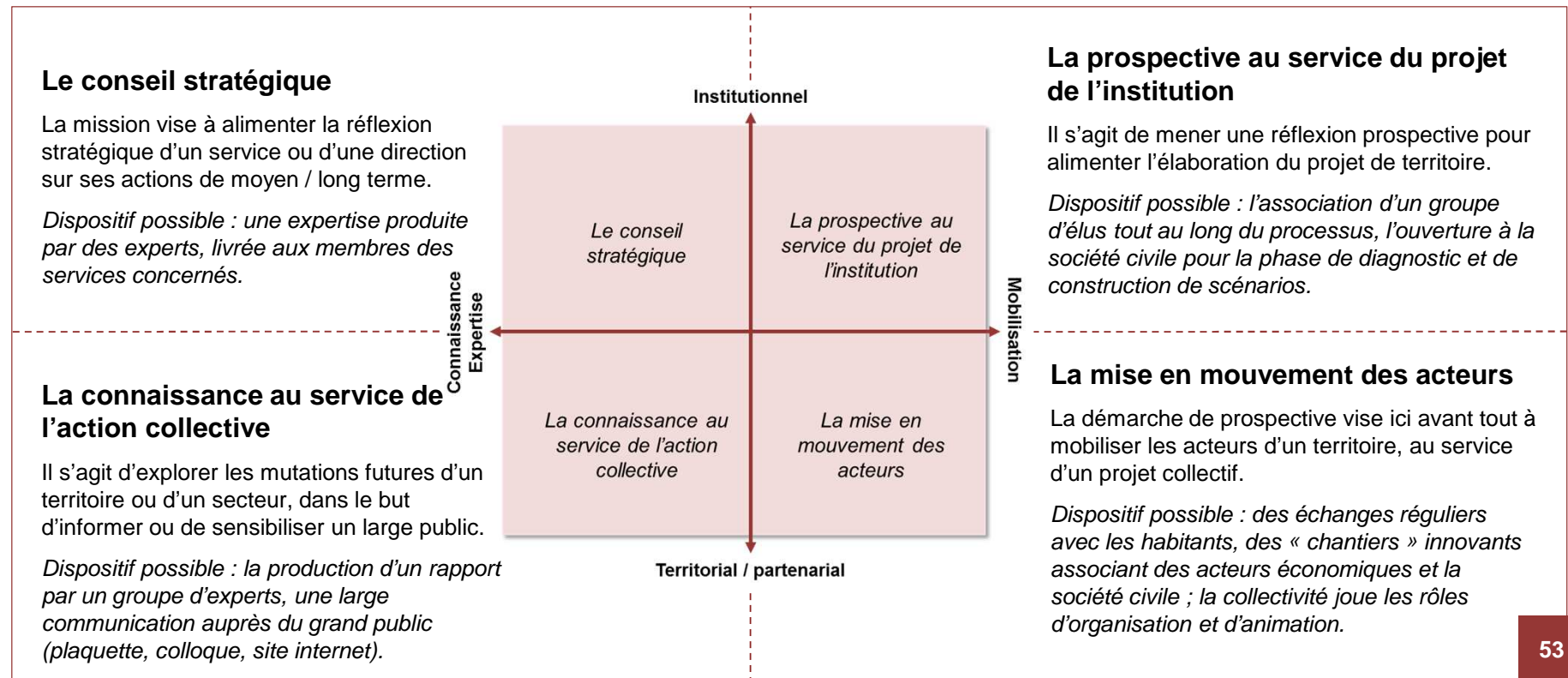
## Fiche « zoom »

# la gouvernance du processus de prospective

Les modalités d'association des acteurs au processus de prospective territoriale relèvent de différents paramètres :

- Quelles sont les « parties prenantes » concernées par la démarche, c'est-à-dire quels sont les acteurs du territoire intéressés par la construction de l'avenir du territoire ?
- Quelle est l'ambition de la démarche : est-ce une démarche de mobilisation « large » des acteurs du territoire, ou bien s'adresse-t-elle à un public plus confidentiel ?

La typologie ci-dessous présente 4 types d'approches possibles en matière de concertation.



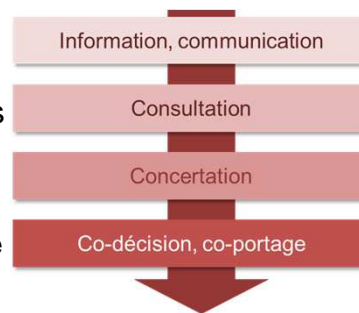
# Fiche « zoom »

## La gouvernance du processus de prospective

Comment définir la gouvernance adaptée pour un processus de prospective ?

On peut distinguer plusieurs étapes :

1. Définir les objectifs de la démarche (prospective institutionnelle / partenariale, connaissance / stratégie ; cf. page précédente)
2. Identifier les acteurs « parties prenantes » de la démarche
3. Définir, pour chaque phase de la démarche, le rôle que chaque catégorie d'acteurs va jouer dans le dispositif.
4. S'interroger sur les suites à donner au dispositif (mise en place d'instances permanentes de concertation, rencontres régulières, évolution des modalités de dialogue entre la collectivité et les citoyens...).



### Des exemples de dispositifs de concertation

- La connaissance au service de l'action collective :  
Territoires 2040 : <http://www.pearltrees.com/u/5765005-territoires-2040>
- La prospective au service du projet de l'institution :  
Démarche prospective à Beauvais : <http://www.beauvaisis.fr/prospective-21/prospective-21/la-demarche-prospective-21.html>
- La mise en mouvement des acteurs :  
Loir et Cher 2020 : <http://www.loiretcher2020.fr/>  
Projet de territoire Vallée de Kaysersberg 2030  
<http://www.cc-kaysersberg.fr/intercommunalite/ma-vallee-en-2030.htm>

### Quelques conseils

- Dans les démarche de prospective « mobilisation » (schéma page précédente), la prospective constitue un processus d'apprentissage collectif et de transformation des représentations : le dispositif de concertation doit pouvoir répondre à cette ambition, et si possible s'inscrire dans la durée.
- Si la prospective est au service de l'action, il est important de veiller à ne pas décourager les bonnes volontés : ainsi, en parallèle d'une démarche séquentielle (diagnostic / prospective / stratégie), un dispositif plus opérationnel peut être rapidement mis en place afin de mobiliser les acteurs sur des actions concrètes.
- Et comme dans un projet de territoire « classique », il est important de définir en toute transparence les objectifs de la concertation, afin de ne pas susciter d'espoirs ensuite déçus.

## Annexe 1: liste des participants

ROMAIN	HARDY	COMMUNAUTE DE COMMUNES PAIMPOL-GOËLO
PHILIPPE	DE NIJS	PETR DU NORD DE L'YONNE
FRANCK	PLASSE	GRAND PARIS SUD
THIERRY	BARDY	ORANGE
SABRINA	LEVENEZ	COMMUNAUTE DE COMMUNES DU PAYS NOYONNAIS
JEAN-MARC	BOUVIER	COMMUNAUTE DE COMMUNES DU VAL DE DROME
SANDRINE	DUPUY	COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION GRAND PARIS SUD - SEINE-ESSONNE-SENART
SABINE	BEAUVAIS-DELOUVRIER	COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION GRAND PARIS SUD
MARION	BOURON	COMMUNAUTE DE COMMUNES DES COËVRONS
JOCELYNE	GINER	COMMUNAUTE URBAINE GRAND PARIS SEINE & OISE
ANNE	CHAPUIS-BREYTON	COMMUNAUTE DE COMMUNES DE LA GRANDE VALLEE DE LA MARNE
SANDRINE	QUEIGNEC	PAYS DE MORLAIX
FREDERIC	TERRIEN	PAYS DE SAVERNE
AUORE	GUGUEN	PAYS D'ARMANCE (SMARBA)
VINCENT	PUJOLLE	PAYS BARSEQUANAIS - AUBE EN CHAMPAGNE
SEBASTIEN	GOMEZ	COMMUNAUTE DE COMMUNES DE MONTESQUIEU
HELENE	SCHWARTZ	COMMUNAUTE DE COMMUNES DE MONTESQUIEU
VINCENT	CHAUMONT	ARDENNE METROPOLE
GREGORY	MILLOT	PAYS D'OTHE
EMMANUEL	DU RIVAU	PETR DU PAYS RISLE ESTUAIRE
MAGALI	PINON-LECONTE	CGDD
MARIANNE	RULIER	PAYS MARENNES OLERON
AGNES	GORI-RASSE	COMMUNAUTE DE COMMUNES DE SAINT-ROMAIN-DE-COLBOSC
PHILIPPE	MOUTET	PARCS NATURELS REGIONAUX DE FRANCE
JEAN PIERRE	GIROD	PNR DES BOUCLES DE LA SEINE
STEPHANIE	RAUSCENT	PETR Pays d'Epinal
GWENAEL	ROUDAUT	CGDD
FREDERIC	GIBERT	CAISSE DES DEPOTS
THOMAS	SANCHEZ	CAISSE DES DEPOTS
MARIE-ALEXANDRA	COSTE	CAISSE DES DEPOTS
FRANCK	CHAIGNEAU	CAISSE DES DEPOTS
GWENOLA	MARTIN	CAISSE DES DEPOTS

## **Annexe 2**

**Loir et Cher 2020 : support de présentation de  
François Bourse**

*Voir le document PDF joint*



## Annexe 3

### La Troisième Révolution Industrielle dans les Hauts-de-France : présentation de Eric Vidalenc

*Voir le document PDF joint*

Lien ci-dessous : **Guide "Planification et programmation énergétique territoriale"**

<http://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Changement-climatique/Ressources-Parcours-6/Guide-Planification-et-programmation-energetique-territoriale>

## **Annexe 4**

**Exemples de « visions » élaborées dans le cadre  
de projets de territoire**

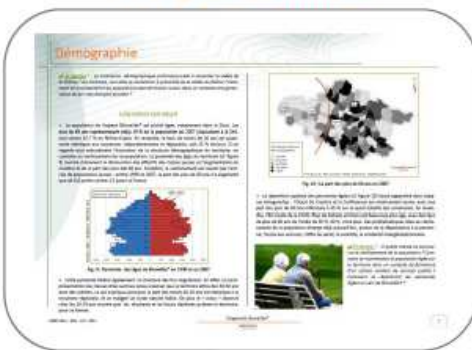
# Le scénario souhaitable de Biovallée 2040

## UN SCENARIO CO-CONSTRUIT

### Vision partagée élus/techniciens



### Le diagnostic territorial



### Les ateliers des 8 et 9 février 2012

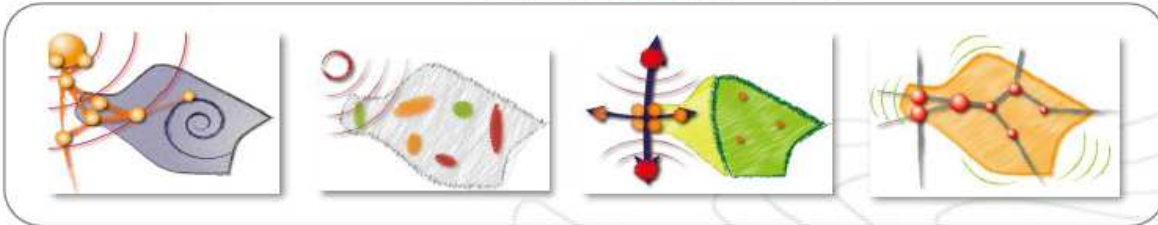
Le travail des étudiants de la Junior Entreprise Idées Territoires : panel citoyen, enquête-habitant, animation de l'apéro-débats...



### L'apéro-débats du 18 janvier 2012



### Les quatre scénarios exploratoires



### L'implication des élus à toutes les étapes



Biovallée 2040 : Propositions pour un scénario souhaitable.

# Metz Métropole : projet de territoire horizon 2030

ENVIE D'HARMONIE ET D'ÉQUILIBRE :  
POUR UNE NOUVELLE ÉCOLOGIE URBAINE, L'ÉCOCITÉ REVISITÉE

## Un nouvel art de vivre

Cinq grands défis se posent à Metz Métropole : attirer de nouveaux habitants, favoriser le bien-être de tous, adapter l'offre de services, se préparer à de nouvelles façons de vivre plus respectueuses de l'environnement et assurer la sérénité de chacun.

Les agglomérations qui sauront relever ces défis sont aussi celles qui attireront les entreprises et les emplois.

### 1. Attirer de nouveaux habitants

**Pour quelques mois, quelques années ou pour une vie !**

Metz Métropole perd des habitants. Ils vont habiter plus loin parce qu'ils ne trouvent pas de logement à un prix suffisamment bas et qu'ils ne sont pas prêts à payer plus cher pour bénéficier des services propres à la vie en ville.

L'agglomération se doit de réfléchir à cette question du rapport entre le prix du logement et le niveau des services et de la qualité de vie proposés.

### 2. Attirer des entreprises

**Des salariés heureux de vivre à Metz Métropole !**

Le bien-être est un élément essentiel dans les choix de localisation des entreprises et des salariés, aux côtés de la proximité des marchés ou de la qualité de la main d'œuvre. Mais comment mesurer et agir sur le bien-être, puisque pour les uns ou les autres il ne recouvre pas du tout les mêmes aspects ?

Metz Métropole devra mener un travail sur les indicateurs de bien-être en étant bien à l'écoute des attentes de l'ensemble de la population.

**Par exemple Metz Métropole peut : Favoriser la participation du citoyen aux décisions qui concernent son cadre de vie. Bien souvent lorsqu'on crée un nouveau quartier ou un nouveau service, on fait appel à des experts : architectes, urbanistes, spécialistes... mais on oublie parfois d'écouter ceux qui vivent ou travaillent dans ces quartiers ou utilisent ces services. Pourtant, ils apportent une expertise réellement complémentaire, permettant d'améliorer le bien-être de tous.**

*Une ville où l'on se sent bien tout simplement !*

### 3. Adapter les services

**Au bon moment, au bon endroit, c'est cela la qualité de vie !**

Nos concitoyens attendent de Metz Métropole une offre de services adaptée à leurs besoins, à leur âge et à leurs moyens. Ces désirs sont devenus un enjeu pour attirer de nouveaux habitants mais également les entreprises : celles-ci étant vigilantes à ces aspects pour pouvoir attirer des cadres de plus en plus exigeants pour leur qualité de vie.

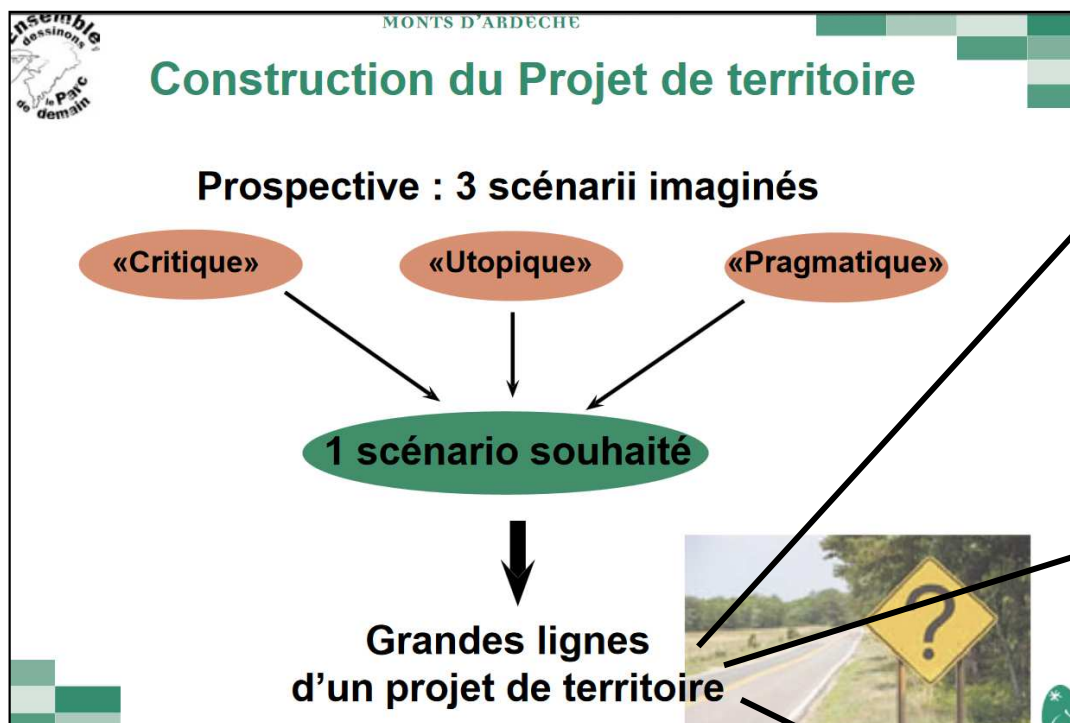
**Par exemple Metz Métropole peut : Faire de la BA 128 le paradis de tous les sportifs ! En développant des espaces pour les pratiques de loisirs (jogging, balades à vélo ou rollers, etc.) mais aussi des équipements visant à former les sportifs de demain.**



*Pays de Gex 2020 : une vision fondée  
sur quelques grands principes*



# Scénario souhaitable pour le PNR des Monts d'Ardèche



Ensemble  
classons  
le Parc  
demain

MONTS D'ARDECHE

### Note stratégique : Les 3 piliers du Projet de territoire

- VOCATION 1 : Un territoire d'exception à préserver.

La future charte vise à maintenir, conforter et améliorer le caractère exceptionnel du territoire :

- « Préserver » ne veut pas dire « mettre sous cloche » .
- Espaces dits « exceptionnels » + espaces « ordinaires ».
- Identifier et hiérarchiser les patrimoines à préserver prioritairement.
- Habiter, consommer et se déplacer en limitant les atteintes aux ressources et aux qualités du territoire.

Ensemble  
classons  
le Parc  
demain

MONTS D'ARDECHE

### Note stratégique : Les 3 piliers du Projet de territoire

- VOCATION 2 : Un territoire mobilisé, qui valorise durablement ses potentiels économiques

La future charte cherche à distinguer le territoire par la qualité et la compétitivité de son économie :

- une économie diversifiée,
- fondée sur l'ancrage territorial,
- sur des filières de qualité (agriculture, forêt, artisanat, commerce, industrie, éco-tourisme, art et culture),
- une économie respectueuse des ressources et qualités patrimoniales du territoire

- limiter la dépendance du territoire

Ensemble  
classons  
le Parc  
demain

MONTS D'ARDECHE

### Note stratégique : Les 3 piliers du Projet de territoire

- VOCATION 3 : Un territoire attractif et solidaire

Le projet de territoire doit aujourd'hui répondre aux enjeux d'accueil de nouveaux habitants, de la solidarité intergénérationnelle, de cohabitation des Hommes et des usages, et d'une qualité de vie préservée :

- Renforcer l'attractivité du territoire (habitat, services, culture...)
- Renforcer le lien social
- Poursuivre la construction d'une culture partagée du territoire, grâce à une politique de l'éducation forte.
- Innover, imaginer de nouvelles façons de travailler et d'agir dans et pour la société.

## Une ambition à horizon 2025....

*L'Agglomération de Charleville Mézières / Sedan, territoire moderne, dynamique et compétitif grâce aux qualités de créativité de ses acteurs (publics et privés) et habitants.*

*Un territoire d'innovation et de grands projets où l'industrie de pointe et l'économie de services se sont développées grâce aux ressources stratégiques et discriminantes locales (Campus Universitaire, FabAdd, CRITT, Métallurgie...)*

*Un territoire attractif au cœur des Ardennes qui sera devenu une destination touristique de premier choix pour les européens du Nord via la valorisation de quelques pépites (le Massif des Ardennes, la Meuse, la Place Ducale à Charleville-Mézières, le Château-Fort de Sedan...)*

*Un territoire authentique et culturel pour de nouveaux résidents venus de l'Ile-de-France et l'Europe du Nord, qui a réussi sa transition énergétique.*

**Agglomération de Charleville Mézières / Sedan : articulation entre ambition à 2025 et axes stratégiques.**

Une ambition déclinée en axes stratégiques de développement du territoire

1



**Renforcer l'économie et développer l'emploi sur le territoire en prenant en compte sa spécificité transfrontalière**

2



**Apporter des solutions innovantes et mutualisées pour améliorer l'attractivité et la qualité résidentielle du territoire**

3



**Devenir un territoire exemplaire en matière de préservation de l'environnement et de production d'énergie**

4

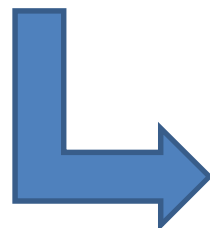


**Promouvoir une cohésion territoriale et un équilibre urbain / rural**

5



**Faire de la Communauté d'Agglomération Charleville-Mézières / Sedan un territoire connu et reconnu en renforçant son attractivité et ses initiatives partenariales**



# Les valeurs qui fondent le projet

Le projet de territoire s'appuie sur un socle de valeurs collectivement partagées qui constituent le fondement de l'action. Leur respect est une condition de la réussite.

### La volonté

Elle exprime un espoir en l'avenir de l'agglomération et une confiance dans ses capacités à se développer. Cette conviction repose sur l'idée que l'action publique est centrale car elle pose les problèmes dans leur globalité. Soucieuse du long terme, elle cherche à concilier des intérêts parfois contradictoires dans une dynamique de justice et de progrès. **Cette volonté exige lucidité, courage, adaptabilité et esprit de responsabilité.**

### La solidarité

Dans un univers en crise profonde, dans une société qui se fragmente, où l'exclusion ne cesse de croître, il est de la responsabilité de l'agglomération de réaffirmer cette valeur du collectif en pratiquant une solidarité active. **Cette solidarité doit s'exercer également en direction des personnes et des territoires.**

### L'identité

Notre appartenance à une région, à une histoire commune, à une culture doit être un levier puissant pour se tourner vers l'avenir et agir collectivement. **Cette identité reconnaîtra la diversité comme une richesse et sera porteuse de dialogue, d'ouverture et de démocratie enrichie.** Elle constitue un élément clé de différenciation et d'attractivité.

### La modernité

Valeur complémentaire de l'identité, elle permet d'anticiper et d'innover. **Penser l'avenir c'est décoder la complexité du monde actuel** pour se projeter dans l'avenir, en intégrant les nouveaux enjeux, les nouveaux défis. Cette valeur doit permettre à l'agglomération d'être **réactive et proactive**, et ainsi de s'adapter rapidement aux évolutions en cours et d'anticiper celles à venir.

### La qualité

Cette valeur se décline de multiples manières dans l'agglomération de Saint-Brieuc. Tout d'abord dans la réflexion collective, la capacité à maîtriser ses choix, à investir avec discernement, à agir dans la transversalité, la coopération, le partenariat. C'est aussi le choix d'un développement qualitatif qui ne se limite pas à l'aspect économique mais qui privilégie **l'humain et la qualité de vie, valeur fondamentale de notre territoire.** Au cœur du projet de Saint-Brieuc Agglomération se trouve naturellement la notion de développement durable et solidaire.





# La trajectoire stratégique de la commune de Loos-en-Gohelle

## UN NOUVEL IMAGINAIRE

LA CULTURE COMME LEVIER

- 1977 Film *Loos, hier, aujourd'hui demain*
- 1982 Livre participatif *Loos à la recherche de son passé*
- 1984 1<sup>ères</sup> Gohelliades

## LE CHOC

- 1986 Fin du charbon
- 1989 Embrassement des terrils avec la *Chaîne des Terrils*
- 1990 Culture Commune
- 1992 Verts à la présidence de la Région Nord-Pas-de-Calais

Rio

Sommet de la Terre

- 1995 POS  
*Plan d'Organisation des Sols*

1995 Diagnostic social

1996 Diagnostic environnemental

CPBM

Exposition Cité Belgique

1998 Livre blanc CPBM

2000

Charte du Cadre de vie Chico Mendès  
M.B.M. *Mission Bassin Minier*

## UN PROJET PARTICIPATIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2001 Élections

2002

Création du cerdd et du cd2e  
BMU *Bassin Minier Unesco*  
Johannesbourg *Sommet de la Terre*

2013

PLU *Plan Local d'Urbanisme participatif*  
Toiture photo-voltaïque  
Église St-Voast  
Théâtre de l'éco-construction

2010

Centrale solaire LumiWatt  
Loos Ch'tricote

2008

Act'environnement

2004 - 2005

Emménagement du cerdd et du cd2e sur la base 11/19

2014 Élections

## CHANGEMENT D'ÉCHELLE

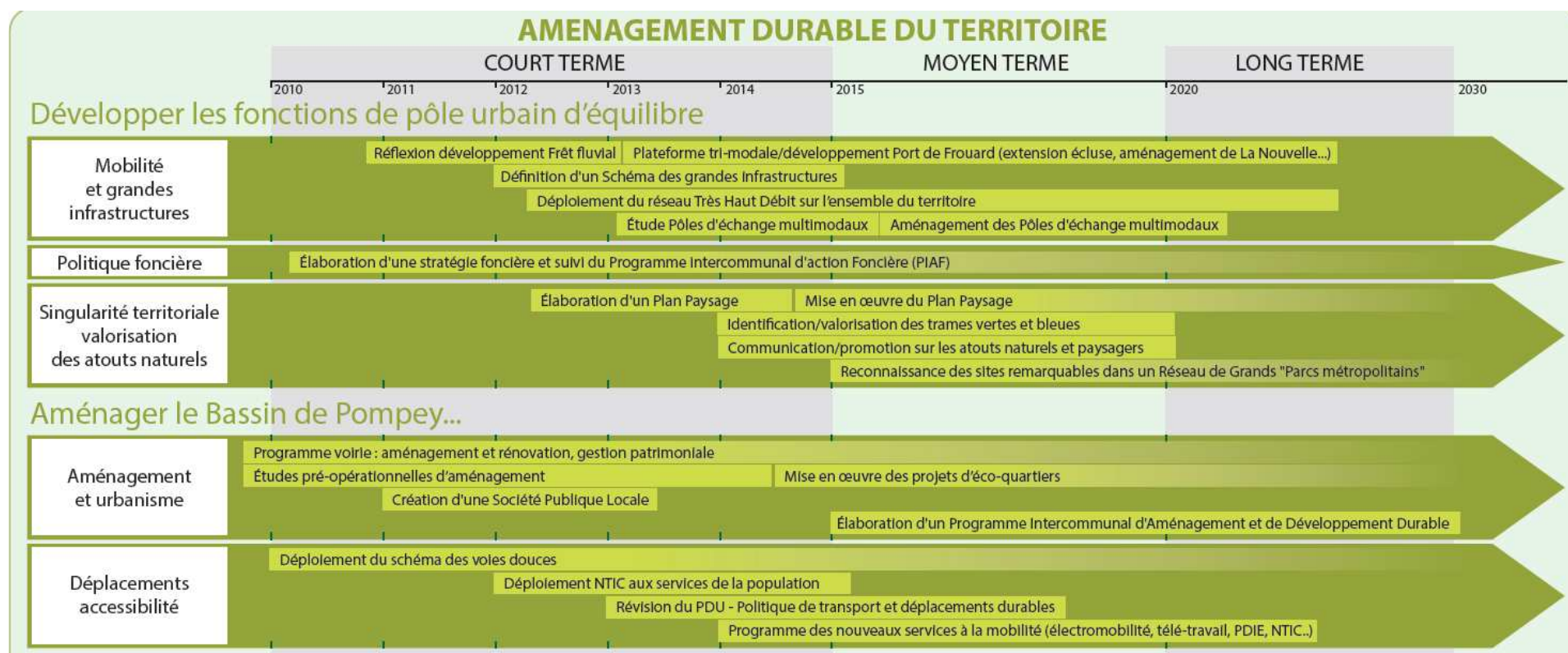
2012

UNESCO  
Louvre Lens  
Rio +20  
*Sommet de la Terre*

2009 Villavenir / Chênelet  
Association Euralens

## UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

## Planification du programme d'action de la communauté de communes du Bassin de Pompey



## Le dispositif de suivi / pilotage de la démarche « Prospective 21 » à Beauvais

<b>SÉMINAIRE PROSPECTIVE 21</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réuni 1 fois par an l'ensemble des acteurs et des partenaires de la Prospective 21 : élus, services, partenaires publics, associatifs, entreprises...</li><li>• Audition du rapport annuel de suivi des actions du projet de territoire de développement durable</li></ul>
<b>COMITÉ DE PILOTAGE PROSPECTIVE 21</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Composé des élus et de la direction générale, le comité est réuni 2 fois par an</li><li>• Contrôle et valide la bonne mise en œuvre des orientations stratégiques</li><li>• Décide des ajustements et adaptations à apporter au plan d'actions</li></ul>
<b>FORUM PROSPECTIVE 21</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réuni 2 fois par an un groupe citoyens d'habitants du Beauvaisis en lien avec le Forum 21 de la Ville de Beauvais</li><li>• Participation à l'élaboration d'actions inscrites au projet de territoire de développement durable « Beauvaisis 2030 », de l'Agenda 21 de la Ville de Beauvais et du Plan Climat Energie Territorial</li></ul>

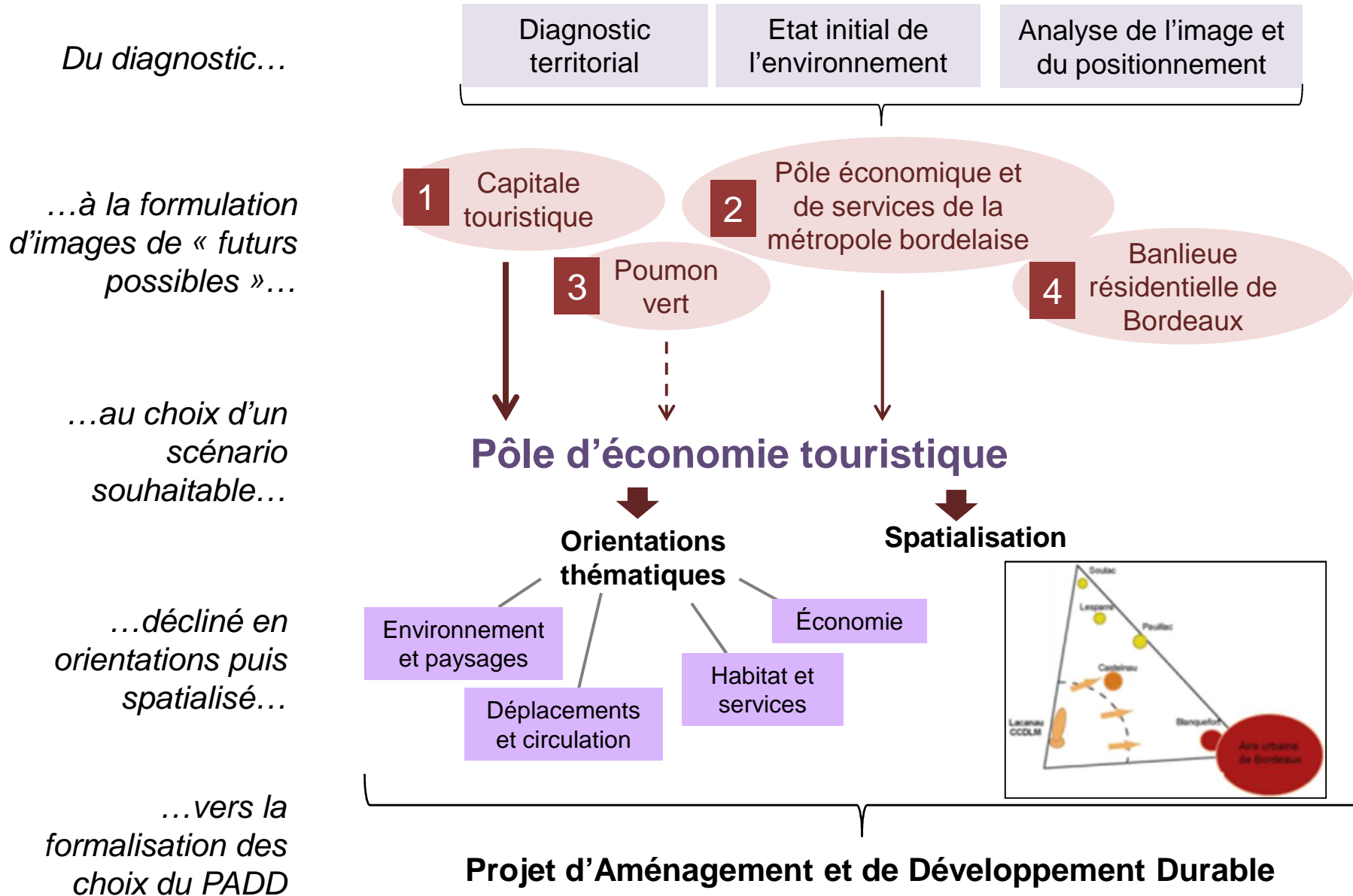
### LE DISPOSITIF DE PILOTAGE DE LA MISE EN OEUVRE

Après la phase d'élaboration de la stratégie du Projet de Territoire de Développement Durable, la Communauté d'Agglomération du Beauvaisis se lance dans la mise en œuvre du programme d'actions. Afin de piloter cette seconde phase de la « Prospective 21 », il est nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi. Ce dispositif est composé de trois instances :

- un séminaire annuel «Prospective 21» regroupant tous les partenaires de la démarche,
- un forum «Prospective 21» associant une trentaine d'habitants du Beauvaisis,
- un comité de suivi composé des élus beauvaisiens,

**Démarche d'amélioration continue, le projet de territoire de développement durable suppose de suivre les avancées du projet afin de faire évoluer la stratégie en mesurant les progrès accomplis et en précisant les objectifs qui restent à atteindre.**

SCOT des Lacs Médocains : articulation entre diagnostic, futurs possibles, visions et orientations



*Projet de l'agglomération franco-valdo-genevoise (2012) :  
articulation entre connaissance et action*

**Préambule**

**« Quel avenir commun souhaitons-nous ? »** \_\_\_\_\_ 11

← La vision politique

**1. Un territoire à la croisée des chemins :  
les défis à relever** \_\_\_\_\_ 17

• Un contexte marqué par une attractivité remarquable  
et des contraintes plus prégnantes \_\_\_\_\_ 18

• Faire agglomération  
(ou comment convaincre les esprits) \_\_\_\_\_ 20

← Le diagnostic  
« orienté projet »,  
les enjeux

• Un territoire où chacun puisse vivre \_\_\_\_\_ 21

• Les paysages, l'environnement, le cadre de vie :  
un patrimoine commun à préserver \_\_\_\_\_ 22

• Un développement qui doit être partagé  
pour gagner en compétitivité \_\_\_\_\_ 22

**2. L'agglomération franco-valdo-genevoise :  
une vision confirmée et renforcée** \_\_\_\_\_ 27

• Une agglomération multipolaire,  
compacte et verte en cours de concrétisation \_\_\_\_\_ 28

← Le futur  
« souhaité »

• Une agglomération appelée à devenir solidaire,  
dynamique et efficace \_\_\_\_\_ 29

*Projet de l'agglomération franco-valdo-genevoise (2012) :  
articulation entre connaissance et action*

<b>3. Planification spatiale : schéma d'agglomération et mesures</b>	37
• Renforcer les fonctions métropolitaines	38
• Optimiser le fonctionnement en réseau	39
• Partager le cadre de vie	41

← Les orientations du  
développement  
spatial

<b>4. Politiques de services : renforcer les actions pour la cohésion du territoire</b>	69
---	----

← Les orientations  
des politiques de  
l'agglomération

<b>5. Une nouvelle gouvernance, répondant aux enjeux de l'agglomération</b>	81
• Un pas de plus vers une gouvernance coordonnée	82
• Une jeune institution promise à évoluer	83
• Le forum d'agglomération franco-valdo-genevois	84

← L'organisation  
collective  
nécessaire à mettre  
en place

## 4. Politiques de services : renforcer les actions pour la cohésion du territoire

69

Economie  
Formation  
**Logement**



Au-delà des visées quantitatives, il est nécessaire, aujourd'hui, de travailler sur le volet qualitatif de la problématique logement, par la révision du PDHT élaboré en 2007. Cette révision permettrait :

- d'adapter les logements produits aux enjeux sociaux liés à la croissance démographique, à la précarisation croissante d'une partie de la population, au vieillissement, à la décohabitation des ménages...
- de mieux connaître les enjeux liés au foncier et leurs impacts sur la construction de logements
- d'accentuer les efforts dans différents domaines : le logement social, la mobilisation du foncier et des outils financiers, la prise en compte du développement durable, des formes de logements intermédiaires...

**Orientation  
souhaitée des  
politiques de  
l'agglomération**

Pour atteindre ces objectifs, une série d'actions sera mise en œuvre. Dans un premier temps, il s'agira de créer les outils communs d'observation, de mesure et d'analyse, pour assurer une conduite efficace de la politique logement. C'est un préalable indispensable pour « bien construire ». (...)

**Actions  
permettant  
leur mise en  
œuvre**

**Cohésion sociale**  
Etc.

## Projet de territoire Lannion-Trégor Communauté

### CONCRETISER LE PROJET DE TERRITOIRE :

Différents plans stratégiques mettront en œuvre les orientations du Projet de territoire.

#### Trois outils opérationnels pour le mandat :

<b>Programme Pluriannuel d'Investissement (PPI)</b>	<p>Ce document planifiera les investissements envisagés pour les cinq ans à venir, en tenant compte de leur coût prévisionnel, de critères de priorité et de leur rythme de réalisation.</p> <p>En parallèle, pour financer ses projets, Lannion-Trégor Communauté sollicitera des subventions <b>dans le cadre de contrats signés avec des partenaires financiers</b> aux différentes échelles territoriales, dont la période 2014-2020 coïncide avec celle du présent projet de territoire : <b>Fonds européens, Contrat de Plan État/Région, Contrat de Partenariat entre la Région et le Pays du Trégor-Goëlo, Contrat Départemental de Territoire avec le Conseil Départemental des Côtes d'Armor</b>. Les modalités de l'ensemble de ces politiques contractuelles seront définies au cours de l'année 2015.</p>
<b>Pacte Financier et Fiscal (PFF)</b>	<p>Ce Pacte visera à <b>formaliser les relations financières entre LTC et ses communes membres</b>, afin de clarifier et harmoniser la dépense publique et les recettes fiscales du territoire. Il permettra de définir les dispositifs d'accompagnement de LTC en matière d'investissement (guide des aides, par exemple) ainsi qu'en fonctionnement (flux financiers entre Lannion-Trégor Communauté et les communes membres, par exemple).</p>
<b>Schéma de Mutualisation</b>	<p>Ce schéma identifiera des pistes de <b>mutualisation intercommunale</b> pour les années à venir. Il permettra notamment de formaliser une <b>organisation en pôles territoriaux</b> autour de la ville centre (Lannion) et des pôles « secondaires » du territoire.</p>

#### Et des outils de planification (à élaborer ou à actualiser) :

- ✓ le Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET) ;
- ✓ le Plan de Déplacements ;
- ✓ le Programme Local de l'Habitat (PLH) ;
- ✓ le Contrat de Ville ;
- ✓ analyse des besoins sociaux de l'Observatoire Social du Centre Intercommunal d'Action Sociale ;
- ✓ le Plan de Lutte contre les Algues Vertes ;
- ✓ Les Schémas d'Aménagement et de Gestion des Eaux.

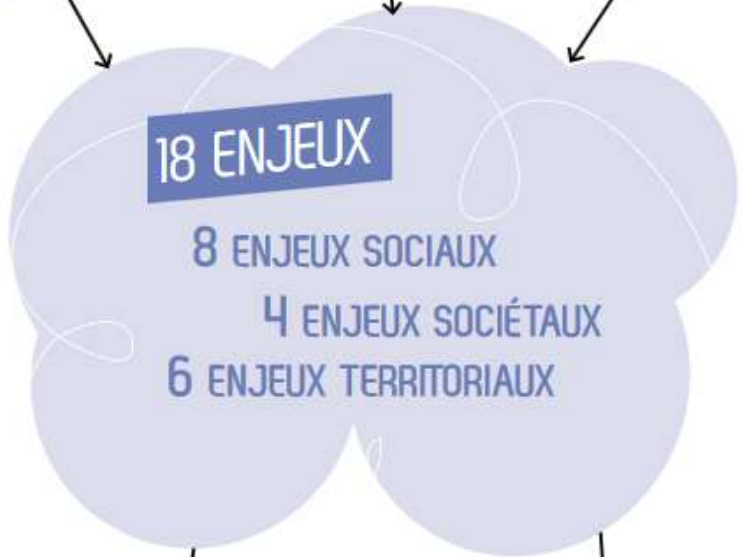
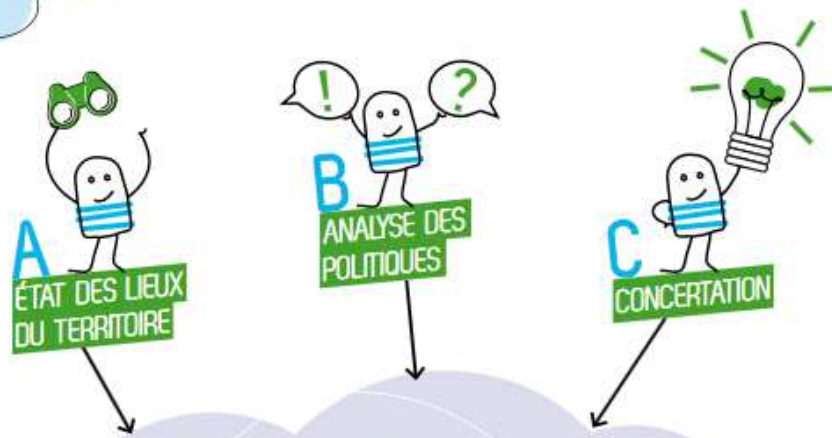
Ces trois plans seront révisés en 2015 de manière à assurer une cohérence mutuelle. **Les enjeux liés à l'habitat, aux déplacements et à l'environnement (notamment dans ses composantes « climat, air, énergie ») seront traités de manière interdépendante.**

Cette logique de développement intégré (concept issu du développement durable) est de plus en plus centrale dans les procédures d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques. C'est pourquoi on retrouvera également cette approche pour l'élaboration et la mise en œuvre de tous les autres outils opérationnels de Lannion-Trégor Communauté.



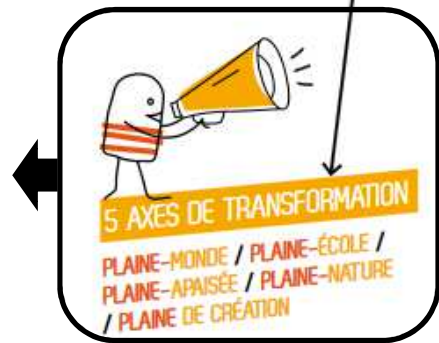
Synthèse de la démarche Terre d'Avenir

Agenda 21 de  
Plaine Commune



Une **stratégie** qui  
s'appuie sur deux piliers :

Des chantiers  
partenariaux  
innovants sur des  
enjeux transversaux



Une réorientation  
des politiques de  
l'agglomération



2<sup>e</sup> ÉDITION

## Appel à projets "Terre d'Avenir"



Dépôt des dossiers

AVANT le 29 septembre 2014

LA STRATÉGIE "AGENDA 21 - TERRE D'AVENIR" a été adoptée par l'assemblée des élus de Plaine Commune le 20 mars 2012. Elle vise la transformation du territoire et de ses acteurs pour mieux vivre aujourd'hui tous ensemble, tout en préparant l'avenir.



Après une année de consultation et de débats, et le recueil de la parole de 7000 habitants et usagers, les élus de Plaine Commune ont ainsi adopté **5 axes de transformation** :

- **PLAINE-MONDE, PLAINE DE TOUT LE MONDE** : favoriser la diversité et l'ouverture au monde comme richesse et point d'appui ; être un territoire d'accueil et d'inclusion
- **PLAINE-ÉCOLE, PLAINE FERTILE** : donner à tous l'accès à un parcours éducatif de qualité, et faire profiter les habitants du développement économique local
- **PLAINE APAISÉE, PLAINE QUALIFIÉE** : maîtriser les tensions urbaines en qualifiant le territoire pour le bien-être et la santé de tous
- **PLAINE-NATURE, PLAINE DE NATURE** : réconcilier l'urbanisation avec la nature, en favorisant l'implication de chacun
- **PLAINE DE CRÉATION, PLAINE EN TRANSITION** : innover et coopérer pour engager la conversion écologique du territoire et de ses acteurs, renforcer la démocratie locale



## 1. Les objectifs de l'appel à projets

Cet appel à projets vise à soutenir l'initiative citoyenne qui contribue concrètement aux 5 axes de transformation de l'Agenda 21 - Terre d'Avenir (voir ci-contre).

Il a pour objectif la mise en valeur des savoir-faire et de la capacité de chacun à agir. L'engagement pour prévenir et réduire les

dérèglements climatiques est encouragé à l'horizon de la Conférence Paris - Le Bourget Climat décembre 2015.

En 2013, 17 projets marqueurs de transition écologique et sociale ont été récompensés dans le cadre du premier appel à projets.

## 2. Les porteurs de projet éligibles

Plaine Commune souhaite soutenir les projets portés par :

- **Des associations et des collectifs**
- **Des coopératives ou foyers scolaires, affiliés ou non à l'OCCE, ou des associations intervenant auprès de publics scolaires ou de centres de loisirs**
- **Des collectifs d'habitants, dès lors qu'ils sont constitués en association ou parrainés par une association**

## 3. Les critères de recevabilité

Seront examinés les projets et actions qui ne relèvent pas d'une action déjà courante de l'association porteuse, et qui :

- S'inscrivent dans l'un **au moins des "axes de transformation" de l'Agenda 21**
- S'appliquent au **territoire de Plaine Commune** et/ou à ses habitants et couvrent si possible **plusieurs des villes de l'agglomération**
- Sont conçus et seront mis(e)s en œuvre dans un **esprit de coopération et d'entraide**
- **Valorisent la diversité culturelle, linguistique, sociale, du territoire ; s'appuient sur les ressources locales** (humaines, associatives, économiques ...) qu'ils mettent en valeur
- Respectent et préservent **les ressources naturelles** locales et mondiales, **et en particulier les ressources énergétiques et le climat**
- N'ont pas déjà été soutenus par Plaine Commune dans le cadre du précédent Appel à projets terre d'Avenir

## 4. Les thématiques prioritaires

Seront retenus en priorité les projets qui porteront sur l'un ou plusieurs des thèmes suivants :

- Mobilisation pour prévenir et réduire les dérèglements climatiques à l'horizon de la Conférence Paris - Le Bourget Climat 2015
- Lutte contre la précarité énergétique
- Promotion des mobilités douces
- Agriculture urbaine, circuits courts alimentaires
- Accès pour tous à une alimentation saine
- Liens entre quartiers, liens entre générations, liens entre populations
- Participation de tous au développement de la nature en ville pour une trame verte et bleue
- Réusage, réemploi, économie de ressources
- Troc, échanges de services, échanges de savoirs ou de compétences
- Promotion du civisme dans l'espace public
- Cuisine et multiculturalisme