

Après des années d'abandon, l'exercice de la prospective est de nouveau à l'ordre du jour. Pour Stéphane Cordobes, crise oblige, il redevient opportun de se préparer aux changements attendus, mais aussi de provoquer ces changements.

➤ Hugues Perinel • hugues.perinel@territorial.fr

Prospective et territoires : le retour en grâce

La prospective semble jouer un rôle de plus en plus important dans les territoires. Qu'en est-il réellement ?

Les territoires sont en effet de plus en plus réceptifs à la prospective. L'incertitude et les bouleversements liés aux crises ne réduisent pas l'intérêt de la prospective, mais renforcent au contraire sa portée. Les acteurs territoriaux sont de plus en plus conscients de la nécessité d'une anticipation collective et partagée, afin d'éclairer les choix publics. En tant qu'ingénierie territoriale, la prospective est un outil précieux, notamment pour l'élaboration de stratégies de développement durable. Les territoires concernés sont d'ailleurs autant institutionnels que de projets. On préférera même la notion de territoires à enjeux : intercommunalités, métropoles, parcs naturels régionaux, pays... Parallèlement, on constate un repositionnement de l'État sur les réflexions à long terme et sa vocation de stratège : en se limitant au prisme territorial, l'ambition de la DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité, ex-DATAR) en matière de prospective, en témoigne largement.

Comment expliquer un tel retour en grâce, après l'engouement des années quatre-vingt-dix et le ralentissement des années 2000 ?

Plusieurs raisons peuvent être évoquées : la première est conjoncturelle. La crise économique actuelle et le volontarisme politique qui prévalent soulignent le besoin de réflexions à long terme permettant à la fois d'anticiper, de concevoir de nouveaux pro-

jets, d'innover... Un des paradoxes de la prospective est que l'on fait souvent appel à elle lorsqu'il est déjà trop tard pour anticiper un futur d'autant plus redouté qu'il se conjugue au présent.

La seconde raison est plus structurelle : l'essor du développement durable, dont la définition est voisine de celle de la prospective, au sens d'attitude pré-active, agir pour se préparer aux changements attendus, et proactive, agir pour provoquer les changements souhaités.

« En tant qu'ingénierie territoriale, la prospective est un outil précieux, notamment pour l'élaboration de stratégies de développement durable »

Mais, aussi, les questions posées par l'organisation territoriale française, l'évolution attendue des politiques européennes, le mode de financement et de contractualisation des collectivités locales, etc. qui obligent à améliorer les processus d'intelligence territoriale et à construire des politiques et des projets dont la pertinence requiert une approche prospective.

La troisième renvoie à la raison d'être de la prospective telle que son fondateur, Gaston Berger, l'avait formalisée dans les années cinquante : dans un monde de plus en plus incertain, imprévisible, un monde dont les dimensions spatio-temporelles se rétrac-

tent, un monde enfin où le risque de perte de sens et de désenchantement donne plus que jamais vie à cette prospective, où il s'agit, comme le disait Berger, de voir loin et large, d'analyser en profondeur, de prendre des risques et de penser à l'homme. Mais la prospective, cette indiscipline intellectuelle nécessite aussi de la rigueur et des méthodes pour se poser les bonnes questions et faciliter leur appropriation collective. Telle est l'ambition des enseignements de la chaire de prospective stratégique du CNAM.

L'État et les collectivités recourent à la prospective territoriale depuis maintenant de nombreuses années. Les acquis de l'expérience permettent-ils aujourd'hui d'avoir une vision claire des bonnes pratiques et de la manière de procéder ?

Depuis les premiers exercices de prospective territoriale lancés par la DATAR dans les années soixante - soixante-dix, jusqu'à ceux menés par les collectivités depuis la décentralisation à partir des années quatre-vingt-dix, la multiplication des expériences a permis de construire un référentiel de bonnes pratiques et des méthodes de travail efficaces. Pourtant, des progrès sont encore à faire pour professionnaliser la prospective territoriale.

Il s'agit d'abord d'améliorer la diffusion de ce référentiel et son enseignement. Le cours « prospective et territoires » qui me sera confié au CNAM Paris en 2009 y participe. La capitalisation et la mutualisation des savoirs et des expériences constituera également une avancée : le projet « Mémoire du XX^e siècle » lancé par Michel Godet et issu d'un partenariat entre le Lipsor, l'Inist et la DIACT va dans ce sens. Il complète le centre de ressources encore embryonnaire de la DIACT qui recense des études de prospective menées au niveau national ou local.

Reste enfin la poursuite du travail de recherche et développement : en se rapprochant davantage des sciences sociales, d'un côté, et du management de projet, de l'autre, la prospective gagnerait assurément en profondeur et en efficacité.

Si vous deviez définir en quelques mots les bases d'un exercice de prospective territoriale aujourd'hui, quels seraient-ils ?

Je parlerais plus volontiers de trois fondements :

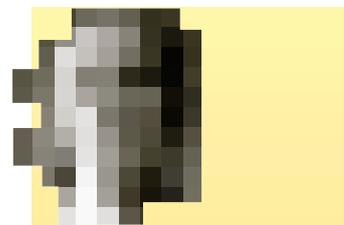
- la prospective, c'est d'abord une intention : intention de réfléchir à long terme, intention des acteurs, élus, décideurs et acteurs clés territoriaux de s'inscrire courageusement dans des exercices qui peuvent être d'autant plus productifs qu'ils bousculent les représentations communément admises, ces constituants de l'histoire immobile de Fernand Braudel, pour s'inscrire dans une dynamique de changement, intention de construire un avenir possible et souhaité enfin ;

« La prospective débouche sur un double projet : le projet de territoire et son développement durable »

- la prospective s'inscrit dans une situation : situation du territoire évidemment, système complexe aux ressources limitées, dans un univers mondialisé, concurrentiel, spécialisé ; situation d'un territoire dans une logique d'excellence et de complémentarité avec les autres territoires, dans des périmètres de niveau régional, national, voire européen ; situation d'un territoire toujours, qui doit au mieux valoriser ses ressources pour assurer son attractivité ;

- la prospective débouche sur un double projet : le projet de territoire et de son développement durable qui sont la finalité de l'exercice ; travail de réflexion, d'imagination, de construction de capital social tel que Robert Putnam le définit qui constitue également un vrai projet nécessitant une organisation rigoureuse, un fort investissement et un grand professionnalisme.

Trois piliers qui doivent permettre aux territoires et à leurs citoyens, lorsqu'ils sont réunis, de retrouver le goût de l'avenir et de permettre de « renoncer au renoncement » auquel souvent la réalité contemporaine nous invite. ■



Stéphane Cordobes est conseiller du délégué interministériel à l'aménagement et à la compétitivité des territoires et dirige le service prospective et études de la DIACT (ex-DATAR). Il assurera en tant que professeur associé au CNAM le cours « Prospective et territoires » à partir du 8 octobre 2009 à Paris, enseignement accessible à distance.

Les cours auront lieu tous les jeudis de 18 h 15 à 21 h dans les locaux de la DIACT (8, rue de Penthièvre, 75008 Paris). Programme du cours sur le site du Lipsor, www.lapropective.fr pour tout renseignement, par téléphone : 01 40 27 25 30 ou par mail : sec.prospective@cnam.fr