

DREAL

Pays de la Loire

service
connaissance
des territoires
et évaluation

Août 2012

Prospective territoriale

Le diagnostic prospectif

**Quel travail collectif pour un
diagnostic prospectif utile à une
démarche territoriale ?**

**OUTILS
ET REPÈRES**
Collection
n° 11



PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE

direction régionale de l'environnement, de l'aménagement
et du logement Pays de la Loire

Définition

En prospective, le diagnostic n'a ni le contenu, ni les motivations d'un diagnostic produit dans le cadre d'une étude classique.

La première étape d'une démarche prospective est celle du diagnostic prospectif. Issu d'un travail collectif, il met en avant les dynamiques territoriales observées. En prospective territoriale, avoir une vision partagée de l'avenir prend du temps. En effet, les acteurs du territoire portent des regards différents sur l'avenir selon l'organisation à laquelle ils appartiennent, éventuellement selon la façon dont ils habitent ou travaillent sur le territoire. Le diagnostic est ainsi élaboré collectivement non par un consultant en chambre, mais par un groupe de travail, parfois appelé groupe exploratoire.

Systémique¹, le diagnostic met en évidence les relations entre les phénomènes. Il ne compartimente surtout pas la réflexion en grands thèmes mais cherche, au contraire, à les recouper. Il « tire les fils » entre les éléments qui composent un territoire et recherche ceux qui conditionnent l'évolution des autres. Grâce à l'approche systémique, il interroge tous les éléments déterminants pour l'avenir du territoire : ces derniers sont appelés *variables-clés* (voir glossaire²). Il recherche les idées reçues et surtout les questions-clés pour l'avenir.

Enfin, un diagnostic prospectif est court pour que chacun puisse se l'approprier.

A retenir : Un diagnostic prospectif présente une vision collective et systémique qui met en évidence les possibles dynamiques territoriales. Établi à partir des représentations et des idées reçues de chacun, d'une rétrospective, de comparaisons avec d'autres territoires (benchmarking territorial) et de statistiques dynamiques, il regroupe les tendances qui paraissent influentes sur le territoire de main et surtout les questions-clés pour l'avenir.

Comment le réalise-t-on ?

Le diagnostic prospectif est établi *collectivement* à partir des représentations de chacun, d'une rétrospective et d'une comparaison avec d'autres territoires (benchmarking territorial).

S'il se nourrit de *statistiques*, celles-ci sont nécessairement *dynamiques* (elles retracent une évolution, non un état) et commentées.

Les fils entre les phénomènes sont tirés pour que la vision soit *systémique*.

Des entretiens sont conduits, des travaux de groupes sont organisés pour que chacun confronte à celles des autres sa vision des invariants (tendances tantôt lourdes, tantôt inéluctables et très souvent mesurables). Plus important encore, les travaux collectifs recherchent les *germes de changement* (également appelés signaux faibles) qui se détectent à peine et ne se mesurent pas encore.

Les auteurs du diagnostic prospectif *ne cherchent pas à être exhaustifs* hormis sur les tendances qui seront déterminantes pour l'avenir du territoire. Ils écartent ainsi les phénomènes subsidiaires dont l'influence sur l'avenir est largement surestimé.

Par ailleurs, le diagnostic prospectif d'un territoire *évolue en permanence* tout au long de la démarche. Il n'est jamais figé pour pouvoir accueillir à tout moment une idée qui, soudainement, apparaît décisive au groupe.

Dans le même esprit, il se partage mais *ne se valide pas*. Il n'est pas judicieux d'instaurer une procédure de validation au motif que débute une autre phase de travail collectif (par exemple une phase de prospective exploratoire ou normative). Le valider revient à le verrouiller et à empêcher le groupe de détecter, en cours de démarche, un nouveau germe de changement.

¹ L'analyse des systèmes (ou l'approche systémique) a d'abord été utilisée en biologie et en linguistique avant d'être employée par les prospectivistes et les urbanistes. Le système est ce qui environne l'objet d'étude. Lorsque les liens de causalité entre deux phénomènes ne sont pas évidents, leur compréhension s'enrichit d'un regard plus global qui porte sur les phénomènes environnants et leurs relations avec l'objet d'étude. Dans un système « déplacements », les suppositions sur le mode de transport utilisé pour relier domicile et lieu de travail ne sont pas toujours vérifiées. L'accessibilité en transports en commun, le tout-voiture, le stationnement, les aménagements pour cyclistes, les heures d'ouverture, les choix individuels de vie sont en effet autant d'éléments qui ont des effets sur les logiques d'équilibre du système. [Voir le lexique de prospective.](#)

² <http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/lexique-de-prospective-r821.html>

Qui le réalise ?

Un prestataire extérieur ?

Il est opportun, avant de lancer une démarche de prospective, de se demander si le diagnostic prospectif est confié à un prestataire extérieur.

Un travail réalisé en chambre par un prestataire extérieur qui vient ensuite le soumettre à l'avis des acteurs du territoire présente très peu d'intérêt en prospective territoriale. Le résultat ne sera ni partagé ni révélateur des représentations que chacun a du territoire.

Une équipe interne à l'organisation ?

Le réaliser en interne présente de nombreux avantages. Il associe très tôt les équipes en place au sein d'une organisation et valorise leur expertise.

Un groupe de travail pluridisciplinaire ?

« Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin. »

Un diagnostic prospectif réussi est avant tout partagé. Il est constitué d'éléments que les participants à la démarche souhaitent mettre en avant. Chaque nouvelle information est croisée avec d'autres pour comprendre le territoire dans son ensemble : l'approche est dite systémique, par opposition à l'approche thématique cloisonnée.

Dès lors qu'il est produit par un groupe de travail pluridisciplinaire où la diversité des points de vue s'exprime, le diagnostic prospectif est de qualité. Si la réflexion ne progresse plus faute d'expertise, il vaut mieux intégrer au groupe de travail une personne dépositaire de cette expertise plutôt qu'opter pour une conférence.

Si les participants sont nombreux, des travaux en sous-groupe avant des restitutions en plénière permettent de faire entendre toutes les voix.

L'organisation suivante se révèle particulièrement efficace : un groupe de travail pluridisciplinaire réalise et partage un diagnostic, à partir d'éléments récoltés au préalable par une équipe interne à l'organisation qui conduit la démarche prospective (voir *fiche sur les processus de travail collectif en prospective territoriale*³).

Le rôle majeur du travail collectif en ateliers

Les ateliers de prospective jouent un rôle majeur puisqu'ils permettent de repérer collectivement les principaux changements qui pourraient à l'avenir affecter le développement d'un territoire. Ils sont des moments à part dans les organisations et les territoires qui en resteront marqués durablement.

Ils présentent de nombreux avantages puisqu'ils sont l'occasion de :

- se projeter ensemble dans l'avenir, de s'exprimer, de s'écouter,*
- créer une atmosphère et une dynamique de groupe favorables à un travail productif,*
- faire des participants des producteurs de réflexion, non des consommateurs,*
- hiérarchiser les déterminants pour l'avenir, repérer les idées reçues qui biaisent la réflexion ou les actions des acteurs locaux, éclairer les pistes d'actions possibles.*

Ils apportent certes de la connaissance mais surtout ils interrogent la manière de s'en servir, questionnent nos pratiques de travail, sondent notre façon d'habiter un territoire et de préparer son avenir.

Que contient le diagnostic prospectif du territoire ?

Idéalement, il comprend les éléments suivants :

- les facteurs déterminants pour les évolutions à venir,
- les questions-clés pour le futur (il est d'ailleurs parfois présenté sous forme de questions fermées).

³ <http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/comment-et-pourquoi-mettre-en-r820.html>

Ces questions-clés sont argumentées par :

- des entretiens,
- des travaux de groupe,
- une rétrospective (je ne comprends qui je suis que lorsque je sais d'où je viens),
- des statistiques dynamiques,
- des comparaisons avec d'autres territoires (*benchmarking territorial*).

Un diagnostic prospectif ne cherche pas à être exhaustif et à décrire tous les phénomènes. Il n'est pas un catalogue statique de données. Il s'intéresse plutôt aux valeurs humaines et aux *représentations* que chacun a du territoire.

Quelques outils mobilisables

La fiche consacrée à la *boîte à outils*⁴ décrit plusieurs outils permettant (1) de produire collectivement des connaissances et (2) les partager.

(1) Parmi les outils mobilisables pour produire collectivement des connaissances, citons :

- la méthode AFOM
- le travail en ateliers
- le brainstorming ou remue-méninges
- les 6 chapeaux
- l'abaque de Reignier
- le Delphi,
- les interviews et leur synthèse
- la méthode SAS
- les cartes mentales (ou heuristiques)
- les projections.

(2) Les outils de mobilisation et de communication sont également déterminants. La fiche consacrée à la boîte à outils en identifie plusieurs, en insistant sur la valorisation par l'écrit autant que par l'image. La traduction cartographique de l'avenir notamment est déterminante pour réussir à partager le diagnostic prospectif d'un territoire.

Ce qu'est le diagnostic prospectif :

- *partagé car réalisé collectivement*
- *évolutif tout au long de la démarche*
- *court, bref, efficace (moins de 10 pages).*
- *systémique pour mettre en évidence les relations entre les phénomènes,*
- *nourri d'entretiens, de travaux collectifs, des représentations de chacun, de comparaisons avec d'autres territoires, d'une rétrospective et, si besoin, de quelques statistiques dynamiques et commentées brièvement,*
- *axé à la fois sur les invariants qui se mesurent (tendances lourdes, inéluctables, etc.) et surtout sur les germes de changement (également appelés signaux faibles) que l'on détecte encore à peine,*
- *l'expression de questions-clés pour l'avenir et de perspectives d'évolution.*

Ce qu'il n'est pas :

- *long au motif qu'il serait exhaustif*
- *validé et donc verrouillé en cours de démarche*
- *réalisé en chambre par un consultant qui viendrait ensuite le soumettre aux acteurs du territoire,*
- *une présentation cloisonnée d'analyse par thèmes : l'économie d'un côté, l'environnement de l'autre, etc.*
- *silencieux sur les perspectives d'avenir, les questions-clés qui se posent*

Direction régionale
de l'environnement,
de l'aménagement
et du logement
**Service de la connaissance
des territoires et de
l'évaluation**
34, place Viarme
BP 32205
44022 Nantes cedex 1
Tél : 02.40.99.58.28
Fax : 02.40.99.58.27

Photo de couverture : Sortie nature organisée sur la réserve naturelle, étang de Cousseau © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

4 <http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/la-boite-a-outils-de-prospective-a1776.html>