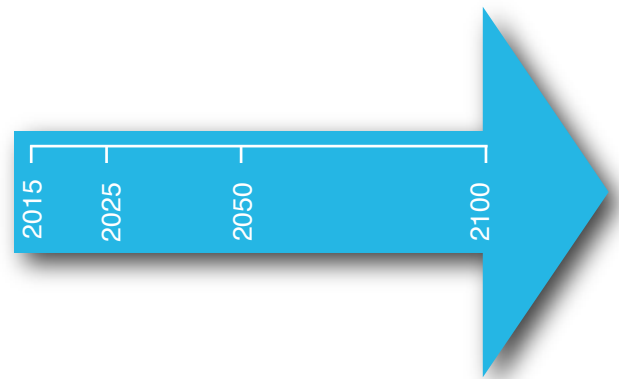




LA PROSPECTIVE GUIDE PRATIQUE



2015

ROBVQ
CAPSA
Université Laval



Référence à citer

Bourget, G., A. Verville, M-A. Demers. et G. Cloutier (2015). La Prospective, Guide pratique. Alliance de Recherche Universités-Communautés - Défis des communautés côtières, 15 p.

SECTION 1 - PRÉSENTATION DE L'OUTIL

La présente fiche a été développée afin de soutenir les personnes intéressées à réaliser un processus de planification dans une approche de prospective. En effet, puisque la littérature ne permet pas d'identifier une démarche unique et reconnue, cet outil, basé sur l'étude des différents concepts qui se rattachent à la prospective et sur l'expérience vécue lors d'un projet pilote, se veut une «marche à suivre» pour intégrer cette approche à un processus de planification comme le plan directeur de l'eau.

Définition

La prospective, que l'on pourrait définir comme l'approche qui a pour but de **planifier l'évolution des sociétés dans un avenir prévisible**, peut s'avérer fort utile dans des domaines comme l'aménagement du territoire, qui impliquent diverses composantes et plusieurs parties prenantes. La prospective ne consiste pas à prévoir l'avenir, mais à **élaborer des futurs possibles contrastés, sur la base de l'analyse des données disponibles**. De plus, en utilisant des méthodes participatives afin de coconstruire les différents scénarios, il devient possible de se doter d'une vision prospective partagée par les différents acteurs concernés.

Plus qu'une simple méthode, la prospective est plutôt une approche, voire une philosophie, permettant de considérer des solutions alternatives qui ne seraient pas nécessairement apparues envisageables dans un cadre de planification traditionnel. Par exemple, par la prospective, une collectivité riveraine à une rivière pourrait réfléchir autrement à la façon de vivre avec les possibles inondations – maisons sur pilotis, fossés aménagés, land art intégrant l'eau, etc.

Objectif

La prospective a pour principale fonction de **synthétiser les tendances et d'offrir des scénarios temporels** pour faciliter le choix d'objectifs éclairés et les actions les plus pertinentes dans différentes situations.

Prospective et plan directeur de l'eau

Dans le cadre du processus d'élaboration du plan directeur de l'eau (PDE), l'exercice de prospective devrait se faire au moment du diagnostic afin de tenir compte des changements futurs dans l'analyse des problématiques dans la zone de gestion. Ce type d'exercice permet effectivement de considérer les changements climatiques, politiques, économiques, etc. qui pourraient survenir dans un horizon temporel donné (20, 30, 50 ans) et amplifier ou non une problématique. Ainsi, ces considérations supplémentaires pourraient influencer sur le choix des problématiques à prioriser par la suite.

La démarche peut aussi être utile pour identifier les bonnes actions à prendre face à une problématique spécifique priorisée. Tel que mentionné dans ce document, la méthode permet aussi d'identifier les meilleurs leviers d'action selon le contexte et les scénarios établis.

Voici quelques outils qui pourraient être utiles pour ce faire :

- [Boîte à outils sur l'élaboration du plan directeur de l'eau](#)
- [Boîte à outils sur la participation citoyenne](#)
- [Boîte à outils sur l'intégration de la variabilité climatique dans les PDE](#)

Marche à suivre d'un processus de prospective

Le processus de prospective peut s'avérer complexe et il n'existe pas, à ce jour, d'outil exhaustif généralement reconnu. C'est pourquoi la démarche ici proposée vise d'abord et avant tout l'appropriation de l'approche.

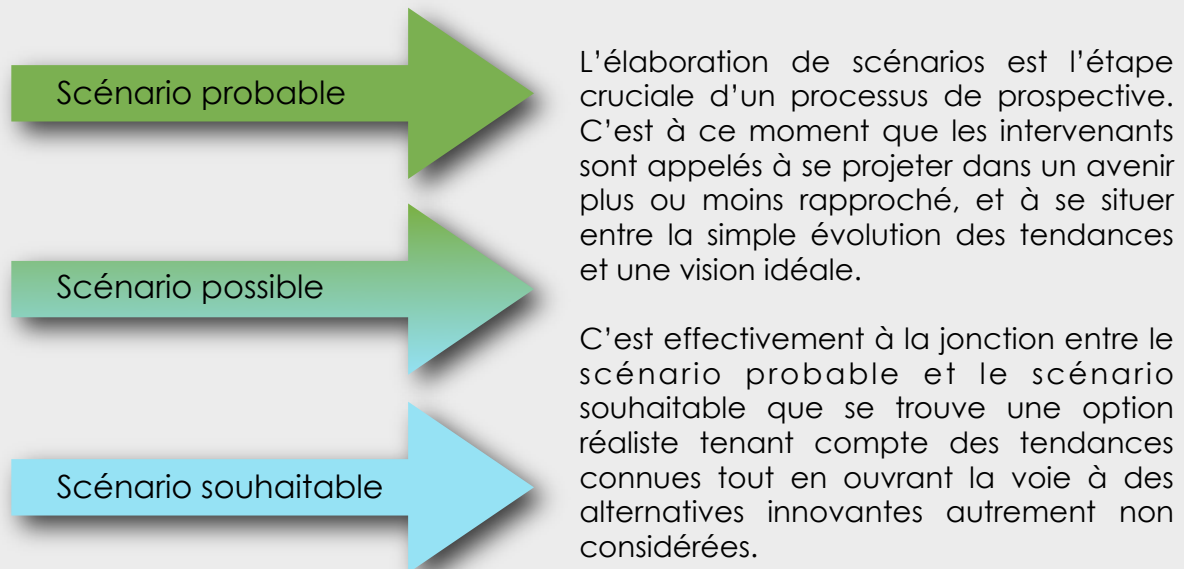
Les grandes étapes suggérées pour la mise en pratique de cette approche sont :

1. Le cadrage du projet, c'est-à-dire l'identification de la thématique ou de la problématique, ou encore, la circonscription du «système» (la notion de système est définie plus bas) que l'on souhaite étudier ;
2. L'identification des variables clés qui influencent l'évolution du «système» à l'étude;
3. La proposition d'hypothèses d'évolution de chacune de ces variables clés (dans l'optique de soulever des solutions non envisagées initialement);

c'est-à-dire l'établissement de scénarios probables (analyse tendancielle) et souhaitables (vision idéale) ;

4. Et enfin, l'élaboration d'un scénario possible (projet réaliste), avec le développement d'un plan d'action.

La prospective par le développement de scénarios



Les grandes étapes suggérées sont détaillées dans la feuille de route présentée dans le Tableau 1. Il s'agit de 4 ateliers participatifs et une étape préalable supplémentaire servant au cadrage du projet par l'animateur du processus. Il s'agit donc d'une démarche qui exige un investissement en temps important, notamment pour préparer les ateliers et les réaliser. Plus de détails sur chacune de ces étapes sont présentés dans la feuille de route et dans la deuxième portion du document.

Enfin, il est grandement recommandé de tenir compte de la [durée limitée de l'implication citoyenne](#) (voir au bas complètement de la page web) dans un processus de nature participative. Ainsi, un événement particulier comme des inondations en milieu habité peut souvent s'avérer le point de départ pour éveiller l'intérêt du public à une démarche de prospective. Une fois certains intervenants impliqués, il faudra veiller à ne pas provoquer un essoufflement de l'implication en prévoyant un espace relativement court d'une activité à l'autre.

Tableau 1. Feuille de route suggérée pour réaliser un exercice de prospective

Étape	Description détaillée	Outils suggérés
Cadrage du projet par l'animateur	1. Déterminer le système étudié: soit une thématique générale comme l'aménagement du territoire pour une municipalité ou la gestion de l'eau dans un bassin versant; soit une thématique/problématique spécifique comme les inondations dans le sous-bassin X.	Analyse réseaux sociaux (Gephi) Données scientifiques
	2. Recueillir de l'information sur la problématique/thématique.	Portrait et diagnostic du PDE
	3. Déterminer les questions structurantes pour les ateliers.	
Atelier 1 Cadrage du projet par le comité	1. Présentation du projet et des membres du comité (ou de la communauté).	Cartographie participative
	2. Consultation pour formalisation des besoins et des attentes (peut être réalisé par un «micro ouvert»).	Forum ouvert
	3. Planification des ateliers suivants.	World café
Atelier 2 Identification des facteurs d'influence	1. Relever les facteurs ayant le plus d'influence sur la thématique choisie.	Cartographie mentale (mindmapping)
	2. Attribuer une valeur à chacun des facteurs.	
	3. Regrouper ces variables en ensembles, par exemple : politique et gouvernance, environnement naturel, environnement bâti, etc.	Focus groupe Nuage de mots (wordle)
	4. Évaluer les opportunités d'organiser une action et pour chaque opportunité, évaluer les menaces/freins/risques.	MÉAG
Atelier 3 Établissement des scénarios	1. Les scénarios probables (analyse tendancielle).	Atelier-scénario Backcasting
	2. Les scénarios souhaitables (visionning/prospective).	Visioning Ligne du temps
Atelier 4 Plan d'action	1. Élaborer le scénario possible.	
	2. Développer le plan d'action : - Orientations - Objectifs - Actions - Indicateurs de suivi	Ligne du temps VAP (vision, action, partenariat) SENAT
	3. Suivi et évaluation	

SECTION 2 - MISE EN APPLICATION

Cet outil a été développé parallèlement à un projet pilote d'application de la démarche en lien avec l'enjeu des inondations dans la Ville de Saint-Raymond-de-Portneuf. La prochaine section détaille chacune des grandes étapes de la méthode suggérée tout en présentant le cas de la CAPSA (Organisme de bassin versant - Rivière Sainte-Anne, Portneuf et secteur La Chevrotière) et du Comité Rivière de la Ville de Saint-Raymond-de-Portneuf.

Note importante : *Il y a plusieurs variantes entre la feuille de route suggérée et le cas réalisé à Saint-Raymond-de-Portneuf. En effet, bien qu'un cadre d'application soit ici proposé, il est possible d'y apporter des modifications selon le contexte. Il est même souhaitable d'adapter à la taille du groupe, au temps disponible, à l'enjeu étudié, à l'ampleur de la problématique, etc.*

Cadrage du projet par l'animateur

Le cadrage du projet par l'animateur est en quelque sorte une étape préalable aux ateliers participatifs qui permettront d'approfondir un sujet et de développer les scénarios. Il s'agit d'un travail préparatoire fait par l'animateur du processus pour établir les balises des travaux qui suivront.

C'est à ce moment que l'animateur du processus, suite à une commande provenant du milieu ou par sa propre initiative, circonscrit le «système à l'étude». Ainsi, il déterminera précisément le libellé de la problématique ou de la thématique qui sera approfondie et effectuera des recherches d'informations sur ce sujet. L'expression «système à l'étude» est ici employée afin de bien représenter tous les éléments que peut englober le choix d'un sujet précis. Par exemple, si on aborde le thème des inondations dans un centre-ville, en plus de l'hydrogéomorphologie de la rivière en question, plusieurs autres éléments devront être considérés comme l'aménagement du territoire qui amplifie peut-être la problématique, les impacts sociaux sur la population locale, etc.

En vue des ateliers qui suivront, l'animateur devra également préparer des questions structurantes qui permettront de centrer les discussions sur les objectifs propres à chaque atelier. Le tableau qui suit détaille les activités réalisées à cette étape dans le cas sur les inondations à Saint-Raymond-de-Portneuf.

Tableau 2. Exemple du processus complété par la CAPSA et le Comité Rivière de Saint-Raymond-de-Portneuf (Étape préalable : Cadrage du projet par l'animateur).

Étape	Description détaillée des activités	Commentaires
<p style="text-align: center;">Cadrage du projet par l'animateur</p>	<p>1. Déterminer le système étudié:</p> <p><u>La problématique spécifique :</u></p> <p>La communauté de Saint-Raymond face aux inondations</p> <p><u>L'enjeu (de l'eau) :</u></p> <p>La sécurité (=> risques d'inondations)</p> <p><u>«L'angle de travail» :</u></p> <p>La résilience (risque = aléa x vulnérabilité)</p>	<p>Difficultés rencontrées :</p> <p>La vulnérabilité n'était que très peu ou pas documentée d'où la pertinence de se tourner vers les «savoirs locaux».</p> <p>La gestion intégrée des risques (d'inondations) n'est pas un sujet particulièrement traité dans la littérature, malgré des documents notoires produits, entre autres, par la Banque mondiale, et encore moins de manière adaptée au cadre des OBV.</p>
	<p>2. Recueillir de l'information</p> <p>Revue de littérature</p>	
	<p>3. Déterminer les questions structurantes</p> <p>Exemple de question principale :</p> <p>Qu'est-ce qui aide et/ou nuit à la population de St-Raymond à se remettre, se reconstruire et récupérer après une inondation ?</p>	

Atelier 1 - Cadrage du projet par le comité

Lors de cet atelier, il est suggéré dans un premier temps de présenter le projet aux intervenants mobilisés qui formeront le comité responsable de l'ensemble du processus de prospective. C'est également à ce moment que des experts pourraient apporter des informations supplémentaires sur certains aspects du «système à l'étude».

En second lieu, il est suggéré de procéder à une forme de consultation des personnes présentes afin de bien cerner les préoccupations de ces dernières. Il s'agit également à ce moment de formaliser les attentes et les besoins et de préciser sous quel angle on aborde le sujet. Par exemple, dans le domaine de la gestion de l'eau, les 6 enjeux de l'eau (qualité, quantité, écosystèmes,

accessibilité, sécurité, culturalité) pourraient être soumis à la discussion pour ce faire. Cette étape permettra de cadrer le projet en comité afin de s'assurer que tous les participants possèdent les mêmes informations au départ et qu'ils partagent la même vision du projet. Dès lors, les autres ateliers pourront être planifiés en comité. Le tableau qui suit détaille les activités réalisées à cette étape dans le cas sur les inondations à Saint-Raymond-de-Portneuf.



Tableau 3. Exemple du processus complété par la CAPSA et le Comité Rivière de Saint-Raymond-de-Portneuf, Atelier 1, Cadrage du projet par le comité.

Étape	Description détaillée des activités	Commentaires
<p style="text-align: center;">Atelier 1 Cadrage du projet par le comité</p>	<p>1. Présentation du projet</p> <p>Le projet a été présenté 9 mois après le début des travaux du Comité Rivière. Entre temps, d'autres projets avaient permis d'établir un lien de confiance entre l'OBV et les membres citoyens du comité.</p> <p>La présentation du projet s'est déroulée en deux temps, soit avant et après le cadrage final du projet. Dans un premier temps, seules les grandes orientations du projet ont été présentées (La programmation du projet n'a été présentée qu'à l'atelier d'identification des facteurs d'influence). Ce projet constituait alors une proposition de l'OBV CAPSA au comité sur laquelle les membres devaient décider de s'engager ou non. S'il le décidait, une tâche leur était impartie en préparation du prochain atelier.</p>	<p>Difficultés rencontrées :</p> <p>Convaincre tout le monde du bien-fondé du projet.</p> <p>Outils utilisés :</p> <p>Tour de table lors d'une rencontre de concertation</p> <p>Résultats obtenus :</p> <p>Engagement de presque tous les membres</p>
	<p>2. Tour de table</p> <p>Tour à tour, les membres du Comité Rivière ont été amenés à prendre la parole pour se positionner sur le projet et la méthode employée.</p>	
	<p>3- Planification des ateliers suivants</p> <p>Sous recommandation de l'OBV CAPSA, le Comité Rivière a souhaité réaliser le projet avant la planification de la prochaine débâcle printanière. Ainsi donc, le rythme des rencontres a été fixé à une fois aux deux semaines.</p>	

Atelier 2 - Identification des facteurs d'influence

Cet atelier vise à cerner les variables d'influence du système étudié en vue de développer des scénarios aux prochains ateliers. Il importe à ce moment de ne négliger aucun aspect en lien avec le système. De plus, il faudra établir une «valeur» à chacun des ces facteurs en terme d'importance de l'influence dans le contexte de l'étude.

Il est ensuite proposé de regrouper ces variables en ensembles thématiques, par exemple : politique et gouvernance, environnement naturel, environnement bâti, etc. Ce regroupement en ensembles vise à préciser la nature des leviers d'action et la possibilité (ou non) de mobiliser ces leviers. Par exemple, si un ensemble de facteurs relève d'un intervenant qu'il serait difficile d'engager dans le processus, il pourra être décidé de le mettre de côté et de plutôt mettre les efforts ailleurs.

Enfin, déjà à cette étape, il est possible d'identifier les opportunités de développer une action en évaluant les « menaces », les « freins » et les « risques » en lien avec ces opportunités. Le tableau qui suit détaille les activités réalisées à cette étape dans le cas sur les inondations à Saint-Raymond-de-Portneuf.

Tableau 4. Exemple du processus complété par la CAPSA et le Comité Rivière de Saint-Raymond-de-Portneuf (Atelier 2, Identification des facteurs d'influence).

Étape	Description détaillée des activités	Commentaires
<p style="text-align: center;">Atelier 2 Identification des facteurs d'influence, de leurs forces et de leurs faiblesses</p>	<p>1. Identification des facteurs de résilience</p> <p>Pour cet atelier, le Comité Rivière devait avoir fait parvenir 5 photographies de paysages significatifs de Saint-Raymond. C'est à partir de ces photos qu'était posée la question structurante. Les photos permettaient de soulever différents éléments valorisés par la communauté et de les réfléchir sous l'angle de la résilience.</p>	<p>Difficultés rencontrées :</p> <p>Identifier des opportunités d'actions du registre de l'intervention pour le Comité Rivière.</p>
	<p>2. Regrouper les facteurs</p> <p>Près d'une quarantaine de facteurs de résilience aux risques d'inondations ont été identifiés. Ensuite, le Comité a été amené à identifier des thèmes pouvant regrouper ces facteurs. Les thèmes retenus ont été «infrastructure», «politique et gouvernance», «services», «environnements» et «créateur de revenu». Dans certains cas, des sous-thèmes ont été utiles aux regroupements (p.e.: services de communication vs. d'incendie)</p>	<p>Pièges à éviter :</p> <p>Reformuler à outrance les énoncés du comité dans l'exercice de cartographie mentale.</p> <p>Outils utilisés :</p>
	<p>3. Identification des forces et faiblesses (valeurs)</p> <p>Pour chaque facteur, le Comité Rivière a défini les variables «forces» et «faiblesses» en regard de la résilience aux risques d'inondations. Par exemple, il a été identifié comme une force que le CLSC poursuivait la livraison de médicaments suite aux épisodes d'inondations, mais comme faiblesse, le fait qu'il soit fermé pendant les inondations.</p>	<p>Photographies de paysages significatifs</p> <p>Cartographie mentale</p> <p>Méthode SWOT</p>
	<p>4. Identification des opportunités et des menaces</p> <p>Pour chaque facteur, le Comité Rivière a défini les variables «opportunités» et «menaces» en regard de la résilience aux risques d'inondations. Par exemple, il a été identifié comme opportunité la possibilité de réactiver la sirène de l'Hôtel de Ville, mais comme menace l'opinion publique défavorable à cette option.</p>	<p>Résultat :</p> <p>Portrait & Diagnostic et amorce d'un plan d'action de la résilience aux risques d'inondations de la communauté de Saint-Raymond</p>

Atelier 3 - Établissement des scénarios

Il s'agit ici du coeur du processus de l'approche prospective. C'est lors de cet atelier qu'il sera demandé aux participants d'imaginer les différents futurs possibles pour le système étudié. En fonction des variables relevées à l'atelier précédent, il est suggéré de procéder en deux étapes :

- **Identifier les scénarios probables** : c'est-à-dire imaginer dans un horizon de temps donné (20, 30, 40 ou 50 ans) et en fonction des tendances connues, l'évolution probable de chacun des facteurs d'influence et au final, du système en entier. C'est le «*business as usual*».
- **Identifier les scénarios souhaitables** : c'est-à-dire laisser libre cours à l'innovation, et toujours pour les mêmes facteurs, imaginer la situation idéale dans un horizon de temps donné.

À la fin de cet atelier, le groupe devrait avoir défini un scénario probable basé sur l'analyse des tendances et un scénario souhaitable basé sur un idéal à atteindre. Le tableau qui suit détaille les activités réalisées à cette étape dans le cas sur les inondations à Saint-Raymond-de-Portneuf.

Il est à noter que pour les ateliers 3 et 4, le cas sur les inondations à Saint-Raymond-de-Portneuf diffère grandement de la feuille de route suggérée. Par contre, tel que mentionné au début de cette section, il est tout à fait approprié d'adapter cet outil à chaque situation.

Tableau 5. Exemple du processus complété par la CAPSA et le Comité Rivière de Saint-Raymond-de-Portneuf (Atelier 3: Établissement des scénarios).

Étape	Description détaillée	Commentaires
<p style="text-align: center;">Atelier 3 Établissement des scénarios</p>	<p>1. Identification des valeurs, tendances et élaboration d'une vision</p> <p>Scindés en deux «focus group», les membres du Comité Rivière ont dû répondre à trois questions :</p> <p>a- Saint-Raymond c'est...</p> <p>b- Saint-Raymond sera...</p> <p>c- Dans 30 ans, Saint-Raymond résilient aux risques d'inondations serait...</p> <p>Ils se sont ensuite réunis pour confronter leurs réponses à l'autre groupe et trouver les consensus.</p>	<p>Difficultés rencontrées :</p> <p>Intégrer les membres en cours de démarche</p> <p>Pièges à éviter :</p> <p>Établir une vision dans un horizon de temps où les participants risquent d'être décédés.</p>
	<p>2. Élaboration vision 5 ans</p> <p>À partir de leur vision dans 30 ans, le Comité Rivière a défini une vision sur 5 ans.</p> <p>1. Élaboration d'orientations</p> <p>Pour les thématiques présentant des opportunités d'action pour le Comité et en fonction de la vision sur 5 ans, le Comité Rivière a jugé que pour y parvenir, le Comité Rivière doit prendre quatre orientations.</p> <p>Ex. Politique et gouvernance => Devenir un acteur majeur dans la gestion des risques d'inondations</p> <p>2. Identification de moments clés</p> <p>Pour les thématiques retenues, le Comité Rivière a identifié les différents moments clés de la résilience.</p> <p>Ex. Débâcle printanière, élection municipale, dépôt d'étude, etc.</p>	<p>Outils utilisés :</p> <p>Focus group</p> <p>Ligne du temps</p> <p>Résultats obtenus :</p> <p>Amorce du plan d'action</p>

Atelier 4 - Plan d'action

Avant d'en arriver au plan d'action, il est suggéré de développer un **scénario possible**. Il s'agit d'une sorte d'entre-deux entre le scénario probable et le scénario souhaitable. Ce scénario tendra, dans la mesure du possible, vers notre idéal. Il permettra d'établir les orientations et objectifs du plan d'action, puis, à

partir des opportunités établies préalablement, les actions à mettre en oeuvre pourront être identifiées. Il est donc important de considérer la faisabilité technique, politique et financière dans l'élaboration du scénario possible, afin d'être en mesure de réaliser le plan d'action qui en résultera. De plus, les actions devront être précises et assorties d'un échéancier et de porteurs. Un scénario possible irréaliste qui ne mènerait pas à des résultats concrets nuirait grandement aux efforts de mobilisation obtenus en cours de processus.

Enfin, il sera important de prévoir une étape de suivi et évaluation afin de connaître les retombées du processus et de réajuster le tir le cas échéant. Le tableau qui suit détaille les activités réalisées à cette étape dans le cas sur les inondations à Saint-Raymond-de-Portneuf.

Tableau 6. Exemple du processus complété par la CAPSA et le Comité Rivière de Saint-Raymond-de-Portneuf (Atelier 4 : Plan d'action).

Étape	Description détaillée	Commentaires
<p style="text-align: center;">Atelier 4 Plan d'action</p>	<p>1. Établissement de scénarios</p> <p>Pour chaque moment clé et chaque orientation, le Comité Rivière s'est entendu sur un scénario souhaitable et un scénario possible.</p> <p>Scénario possible : La débâcle provoquera une inondation pire que celle de 2014 Objectif : Réaliser l'inventaire des sinistrés Action : Recruter des bénévoles auprès d'organismes communautaires.</p> <p>Scénario souhaitable : La débâcle ne provoquera aucune inondation Objectif : Mettre en valeur les mesures entreprises par l'ensemble des intervenants sur le dossier Action : Rédiger et transmettre un communiqué de presse.</p>	<p>Difficultés rencontrées :</p> <p>Développer de manière logique et assimiler la suite de scénarios possibles et souhaitables pour demeurer constructif et ne pas simplement devenir répétitif</p> <p>Outils utilisés:</p> <p>Ligne du temps</p> <p>Résultats obtenus :</p>
	<p>2. Identification des objectifs et des actions</p> <p>Les scénarios ont permis au Comité Rivière de préciser leurs orientations en objectifs et en action.</p> <p>Ex.</p> <p>Moment clé : La débâcle printanière de 2015 Orientation : Devenir un acteur majeur dans la gestion des risques d'inondations</p>	<p>Plan d'action</p>

Conclusion

En définitive, on peut constater que la démarche ici présentée est très similaire à un processus de planification traditionnel, auquel on ajoute quelques étapes préalables pour l'établissement de scénarios temporels. Ainsi, il devient possible d'éviter de prendre des décisions qui seront inadéquates quelques années plus tard et faire de mauvais investissements.

Il apparaît d'ailleurs très approprié d'utiliser cette approche dans un contexte de changements climatiques afin de tenir compte de l'incertitude qui en découle. La méthode permet aussi de mobiliser les acteurs vers un futur souhaité plutôt que sur un problème présent. Il devient alors possible de sortir des considérations techniques actuelles qui empêchent parfois de passer à l'action.



ALLIANCE DE RECHERCHE UNIVERSITÉS-COMMUNAUTÉS
Défi des Communautés Côtières
www.de.fides.communautescotieres.org



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada



UNIVERSITÉ
LAVAL