

ETAT DES LIEUX DES INITIATIVES ET PRATIQUES  
EN MATIERE DE PROSPECTIVE TERRITORIALE  
Septembre 2025

# Avant-propos

*Le présent document a été réalisé par PwC et les équipes de l'ANCT dans le cadre des travaux de l'Observatoire des Territoires sur « les initiatives et pratiques en matière de prospective territoriale ». Il a été validé par le Comité de pilotage de l'étude de l'ANCT. Il est destiné à fournir une analyse basée sur les informations publiques disponibles à la date de sa publication et ne saurait être interprété comme une position officielle de PwC ou de ses partenaires.*

*Les analyses ont porté sur des publications d'organismes sélectionnés par l'ANCT. Elles reposent sur des données accessibles en sources ouvertes, des entretiens menés avec des professionnels du domaine ainsi que sur la contribution des partenaires impliqués dans le Comité de pilotage de l'étude de l'ANCT. Les travaux donnant lieu à ce rapport visent à permettre au comité de pilotage de poser les bases d'un travail collaboratif d'approfondissement sur les enjeux évoqués.*

*Ces informations étant susceptibles d'évolution et dépendantes de sources externes, PwC ne peut garantir leur exhaustivité ni leur actualité. Si de nouvelles informations venaient à être disponibles, nos conclusions et constatations pourraient en être modifiées. En conséquence, PwC décline toute responsabilité, y compris à l'égard des tiers quant à l'utilisation qui pourrait en être faite et aux décisions prises sur la base des éléments exposés.*

## Remerciements

Nous adressons ici nos sincères remerciements aux **membres du groupe de travail**<sup>1</sup> qui, s'étant réunis quatre fois au cours des travaux, ont pu orienter les axes de questionnement, enrichir la base documentaire et revoir les conclusions intermédiaires.

Nous adressons également nos sincères remerciements aux **experts** représentant les **commissariats de massifs**, la **société française de prospective** et le **CNAM** pour leur temps et la considération accordés.

<sup>1</sup> Liste détaillée en annexes au présent document

# Sommaire

I.	Introduction .....	4
A.	La notion de prospective territoriale .....	4
Origine de la prospective .....	4	
La prospective aujourd'hui.....	5	
B.	Présentation du cadre de l'état des lieux .....	6
C.	Résultats et synthèse de l'état des lieux .....	7
II.	Les acteurs porteurs des démarches de prospective territoriale .....	11
A.	Les producteurs de démarches prospectives intégrées au corpus.....	12
B.	Des exemples de dynamiques entre acteurs .....	17
III.	Analyses des exercices de prospective territoriale inclus au corpus .....	19
A.	Périmètre géographique.....	20
B.	Caractère territorial.....	22
C.	Dominante thématique.....	23
D.	Caractère institutionnel.....	30
E.	Futurs possibles.....	31
F.	Caractère récurrent.....	33
G.	Caractère participatif.....	34
H.	Typologie des démarches.....	35
	ANNEXE 1 - Méthodologie de l'étude .....	38
	La méthode de collecte .....	38
	Le corpus documentaire .....	39
	Les critères d'analyse .....	39
	Les entretiens complémentaires .....	39
	Explicitation des limites du périmètre de l'étude .....	40
	ANNEXE 2 - Glossaire des sigles et abréviations.....	41
	ANNEXE 3 - Liste de documents consultés et analysés par type d'acteurs.....	42
	ANNEXE 4 - Liste des membres du groupe de travail.....	43
	ANNEXE 5 - Liste des institutions porteuses de démarches de prospective territoriale .....	44

# I. Introduction

« La prospective n'est pas la science de demain, mais la science de l'action d'aujourd'hui pour demain. » Gaston Berger

## A. La notion de prospective territoriale

### Origine de la prospective

Afin de mieux comprendre la notion et de pouvoir en aborder les récentes évolutions, il convient tout d'abord d'en préciser la définition et d'en retracer brièvement l'évolution historique.

La prospective territoriale est entendue dans cet état des lieux comme un processus d'anticipation collective des futurs possibles d'un territoire. La prospective territoriale ou prospective appliquée aux territoires recouvre un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils pour aider les acteurs infranationaux à mieux comprendre les grandes transformations à l'œuvre, construire et piloter leurs stratégies. Ce domaine d'étude a connu de profondes évolutions tout au long de son histoire, notamment depuis les années 2010, période qui constitue le cadre temporel retenu pour la présente analyse qui observe les évolutions entre 2010 et 2025<sup>2</sup>. La prospective territoriale reste un outil stratégique pour les acteurs publics de niveau national et infra, plus particulièrement pour les collectivités territoriales.

La prospective, héritière de multiples pratiques d'anticipation, se constitue en discipline structurée au XXe siècle. C'est à partir des années 1940-1950 que la prospective moderne émerge, portée par un double mouvement de professionnalisation et d'institutionnalisation. En France, une approche spécifique est développée à partir des années 1950 (appelée « école française de prospective »), notamment par Gaston Berger, haut fonctionnaire désireux de fonder l'action publique sur des décisions orientées vers l'avenir plutôt que sur des données relevant des observations passées. La prospective désigne une **démarche intellectuelle tournée vers l'avenir, fondée sur la réflexion, l'imagination et l'analyse systémique des possibles**.

Cette discipline prend son essor dans un contexte de reconstruction d'après-guerre, où les décideurs publics, les industriels et les militaires cherchent à anticiper les évolutions technologiques et géopolitiques. En France, la prospective s'enracine dans une tradition humaniste et philosophique, articulant rigueur scientifique et vision éthique du futur. Elle se distingue ainsi de la simple prévision statistique par sa capacité à explorer des futurs alternatifs, à mobiliser des scénarios et à intégrer l'incertitude comme moteur de réflexion stratégique.

Depuis les années 1980, la **prospective appliquée aux territoires** s'est progressivement structurée en France, notamment dans le contexte de la décentralisation impulsée par les lois Defferre (1982, 1983). Cette période a marqué le début d'une dynamique où les **acteurs régionaux se sont emparés des démarches prospectives**, d'abord impulsées par le haut, puis progressivement appropriées localement. Dans les années 1980-1990, cette approche s'est diffusée plus largement dans les territoires, favorisant une **culture de l'anticipation** ; ce qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- La **décentralisation accrue** : depuis les années 1980, les collectivités territoriales ont gagné en autonomie décisionnelle, les incitant à anticiper les mutations économiques, sociales et environnementales.
- Les **crises systémiques** (économique, sanitaire, climatique) ont renforcé le besoin d'outils d'anticipation pour mieux gérer les transitions.
- L'émergence de la **gouvernance multi-niveaux** : la prospective territoriale est devenue un levier de coordination entre les échelons local, régional, national et européen.

<sup>2</sup> Le cadre temporel retenu débute en 2010, conformément à la décision du groupe de travail qui a estimé qu'un pas de temps de 15 ans constituait un intervalle pertinent pour l'analyse. Ce choix permet de disposer d'une période suffisamment longue pour observer des évolutions significatives, tout en restant en phase avec les dynamiques actuelles et les projections à moyen terme. L'année 2010 marque ainsi un point de départ cohérent pour évaluer les transformations survenues.

Dans un contexte de transformations profondes et multiples touchant les territoires — transformations économiques, sociales, environnementales ou technologiques — marqué par l'incertitude, la complexité croissante des enjeux, la nécessité d'une gouvernance plus inclusive et adaptive, etc., la capacité à anticiper les évolutions futures devient un sujet stratégique majeur pour les acteurs publics.

En outre, l'intégration d'analyses prospectives de manière règlementaire dans certains documents stratégiques territoriaux renforce son rôle dans la planification publique. Des figures comme Jean-Paul Bailly, alors président de La Poste et membre du CESE<sup>3</sup>, ont contribué à faire le lien entre prospective et décision publique, en soulignant l'importance de cette réflexion dans les choix stratégiques à long terme. La prospective territoriale est aujourd'hui intégrée dans les démarches de **planification stratégique et écologique**, ainsi que dans les démarches d'**aménagement du territoire**.

La prospective n'a cessé d'évoluer, intégrant ces dernières années de nouveaux outils et une **ouverture croissante à la participation citoyenne**, tout en conservant sa vocation première : éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles.

## **La prospective aujourd'hui**

Le présent état des lieux aborde les démarches de prospective territoriale menées dans les 15 dernières années (2010 – 2025). Sur cette période trois tendances s'affirment :

1. Une évolution dans les **méthodes utilisées** :
  - **Les outils mobilisés se sont hybridés** : les méthodes classiques (scénarios, ateliers, matrices) sont désormais combinées avec des outils numériques, des simulations territoriales, des SIG prospectifs ou des plateformes collaboratives.
  - **Les temporalités d'analyses se sont élargies** : les horizons de temps sur lesquels les projections sont réalisées se sont parfois raccourcis et parfois allongés.
  - **Les approches deviennent plus participatives** : les démarches de prospective se sont ouvertes à une diversité d'acteurs (citoyens, entreprises, chercheurs, élus), favorisant l'intelligence collective.
2. Les **thématiques traitées** par les démarches de prospective territoriale se sont enrichies de sujets nouveaux comme :
  - **Transitions écologiques et énergétiques** : anticipation des effets du changement climatique, adaptation des territoires, neutralité carbone.
  - **Mutations économiques** : relocalisation industrielle, économie circulaire, attractivité territoriale.
  - **Transformations sociales** : vieillissement démographique, inclusion, nouvelles formes de travail.
  - **Numérisation des territoires** : villes intelligentes, données territoriales, cybersécurité.
3. La prospective territoriale ne se limite plus à une réflexion sur l'avenir. Elle est utilisée comme un **outil d'aide à la décision**, de **mobilisation** des acteurs et de **pilotage des politiques publiques**. Elle contribue à :
  - Construire une **vision partagée** du futur ;
  - Identifier les **leviers d'action** à court, moyen et long termes. ;
  - Renforcer la **résilience des territoires** face aux chocs.

La prospective territoriale s'inscrit au **œur des dynamiques de transformation des territoires**. Face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle, elle s'impose comme un instrument stratégique de gouvernance, d'innovation et de cohésion territoriale.

---

<sup>3</sup> Jean-Paul Bailly a présidé le Groupe La Poste de septembre 2002 à septembre 2013. Membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE), il a notamment présidé la Délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques.

## B. Présentation du cadre de l'état des lieux

L'ANCT, en lien avec l'Observatoire des territoires, a engagé une démarche de **recensement des initiatives et pratiques en matière de prospective territoriale** à l'échelle nationale. L'objectif de cette démarche est d'identifier les actions menées par les différents acteurs locaux : services déconcentrés de l'État, collectivités territoriales (Régions, Départements, Intercommunalités...), opérateurs publics, chambres consulaires, etc. Ce recensement intègre également les démarches associées aux exercices de planification, tels que les Conférences des parties (COP régionales), les SRADDET, et autres documents stratégiques.

Pour mener à bien cette démarche, il est apparu pertinent de s'appuyer sur le réseau constitué par l'Observatoire des territoires, notamment en mobilisant les quelque 300 structures d'observations et d'études locales déjà identifiées. L'Observatoire des territoires, dans le décret n° 2022-1759 du 30 décembre 2022 qui renouvelle ses missions, a intégré la production de rapports à caractère prospectif.

Une collaboration étroite a également été développée avec les CESER, dont plusieurs ont conduit des travaux prospectifs. Enfin, une veille active sur Internet a pu enrichir le corpus de documents analysés dans le cadre de cette démarche.

Le présent état des lieux s'inscrit dans cette dynamique. Il vise à analyser l'articulation des démarches de prospective appliquée aux territoires portés par les opérateurs et institutions identifiés par les membres du groupe de travail.

L'objectif est de **dresser un état des lieux des pratiques actuelles et des dispositifs existants de prospective territoriale** en identifiant les démarches, les acteurs impliqués et les problématiques qui les motivent, ainsi que d'explorer les leviers d'action complémentaires éventuels dans ce champ.

Ce rapport s'appuie sur une première **cartographie des porteurs de démarches prospectives**, une **typologie des démarches** identifiées, ainsi qu'une analyse des critères permettant de les distinguer.

### Objectifs de l'état des lieux :

Il vise à **dresser un panorama des livrables et démarches de prospective territoriale** existants. Il s'agit notamment de recenser les documents disponibles, les initiatives et pratiques en cours, les acteurs impliqués, ainsi que les problématiques qui motivent ces démarches. L'objectif est également de construire une ou plusieurs typologies des démarches prospectives observées.

En complément, il s'agit d'**identifier d'éventuels besoins non couverts** et les compétences qui pourraient enrichir l'écosystème de la prospective territoriale.

Ce travail offre une prise de recul sur les pratiques actuelles, permet de mieux comprendre les dynamiques en jeu aux niveaux national et local, tout en s'appuyant uniquement sur des **sources ouvertes** issues de **23 institutions répertoriées** collectivement dans le groupe de travail chargé du suivi de cette étude. Le corpus analysé comprend **278 documents**, la liste détaillée de cette documentation est présentée en annexes.

L'étude se concentre sur les **démarches de prospective généralistes**, non sectorielles, c'est-à-dire celles qui abordent plusieurs facettes des transformations affectant un territoire.

Le **périmètre temporel** retenu **débute en 2010**, une décennie marquée par l'émergence de nouveaux enjeux structurants — *transitions écologique, numérique, démographique, industrielle* — qui peuvent orienter les contenus des exercices de prospective territoriale et renforcer la responsabilité des acteurs à toutes les échelles.

Plusieurs jalons législatifs et politiques ont constitué des points d'infexion majeurs qui justifient ce choix de borne temporelle, notamment :

- › la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales qui s'est traduite par la reconfiguration de la carte intercommunale (SDCI) ;
- › la loi MAPTAM du 27 janvier 2014 instituant les métropoles ;
- › la loi transition énergétique et croissance verte d'août 2015 qui oblige les EPCI de plus de 20 000 habitants à se doter d'un PCAET ;
- › 2015 : les Accords de Paris sur le climat, qui ont renforcé l'exigence d'anticipation des trajectoires territoriales face aux enjeux environnementaux ;
- › 2016 : la loi NOTRe qui introduit les SRADDET, documents stratégiques imposant aux Régions une démarche prospective structurée ;
- › 2020 : la crise sanitaire de la COVID 19 qui induit de nombreuses interrogations ;
- › 2021 : la loi Climat et Résilience, avec notamment l'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN), qui appelle à une planification territoriale renouvelée.

Ce rapport présente les résultats des analyses menées à partir du corpus élaboré en partenariat avec le groupe de travail. Ces analyses s'articulent en deux temps :

- l'**identification des acteurs** porteurs de démarches de prospective territoriale,
- l'**examen des productions** constituant ce corpus.

## C. Résultats et synthèse de l'état des lieux

L'analyse du corpus met en évidence plusieurs tendances structurantes des démarches de prospective territoriale en France.

Tout d'abord, ces démarches sont majoritairement **portées par des acteurs institutionnels de niveau national** (48 %) et **ré régional** (37 %), traduisant une certaine **concentration des capacités d'initiative et de production**. Toutefois, les territoires infrarégionaux restent présents, illustrant **la réelle appropriation locale de ces démarches**.

Dans la majorité des cas, **le territoire constitue à la fois le périmètre et l'objet de l'étude**, ce qui confirme une approche centrée sur les spécificités locales et les dynamiques propres à chaque espace.

Un autre enseignement marquant concerne **l'horizon temporel** : bien que les membres du groupe de travail ne considèrent pas un pas de temps de 5 ans comme relevant pleinement d'un exercice de prospective, 28 % des documents analysés s'inscrivent dans cette temporalité. Cela traduit une **mobilisation croissante de la prospective par les pouvoirs publics locaux pour nourrir leur vision et articuler leurs projets de territoire**. Les démarches sont souvent déclenchées en réponse à une **situation sociale ou politique spécifique** (43 %), ce qui témoigne de leur **ancrage dans le réel et leur fonction d'outil d'aide à la décision**.

La majorité des études envisagent **plusieurs scénarios de futurs possibles**, ce qui confirme leur inscription dans une **logique exploratoire**. Elles restent cependant **ponctuelles** dans leur grande majorité (73 %), ce qui **interroge sur la pérennité des dispositifs de prospective appliquée aux territoires** mis en place au niveau local.

Enfin, les **démarches sont très largement participatives** (86 %)<sup>4</sup>. Cette tendance, renforcée depuis 2020, pourrait refléter une évolution des pratiques professionnelles vers une prospective plus ouverte et inclusive. L'analyse détaillée de ces démarches, notamment la composition des panels (présence ou non des citoyens, des entreprises, des associations, etc.) ainsi que les méthodes spécifiques déployées, pourront faire l'objet de développements ultérieurs des analyses, menées par le groupe de travail.

<sup>4</sup> Cette tendance forte est confirmée par les professionnels du domaine rencontrés en entretien, cf. méthode présentée en annexes.

Une première cartographie des parties prenantes révèle à la fois la **diversité** et la **complexité de l'écosystème** engagé dans la prospective territoriale, ce qui tend à illustrer le **besoin de partage voire de coordination** entre ces différentes parties prenantes. Le groupe de travail, réuni dans le cadre de la structuration de cet état des lieux, pourrait être une base de collaboration, potentiellement à élargir pour intégrer des acteurs d'autres natures (hors institutions), afin de créer cet espace d'échange et de dialogue entre les parties prenantes du domaine évoqué par les professionnels dans les entretiens.

### **L'articulation des démarches de prospective appliquée aux territoires portées par les grands opérateurs et institutions**

La prospective territoriale, entendue comme un processus d'anticipation collective des futurs possibles d'un territoire, s'est imposée comme un levier stratégique de gouvernance publique. Depuis les années 2010, elle s'est enrichie de **méthodes participatives**, **outils numériques** et d'une **ouverture croissante à la société civile ou à d'autres acteurs**. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de transformations systémiques (écologiques, économiques, sociales) et de complexification des enjeux territoriaux.

L'articulation des démarches de prospective repose sur une dynamique à double niveau :

- › Au niveau national, les grands opérateurs tels que l'ADEME, France Stratégie, le SGPE, ou encore l'ANCT, produisent des référentiels méthodologiques, des scénarios prospectifs et des analyses stratégiques. Ces productions constituent un **socle commun de connaissances**, diffusé vers les territoires.
- › À l'échelle locale, les collectivités territoriales, les agences d'urbanisme, les CESER, les parcs naturels régionaux et les commissariats de massifs s'approprient ces outils pour élaborer leurs **propres démarches**, souvent en partenariat avec des acteurs académiques ou privés.

Cette articulation est marquée par une **circulation descendante des savoirs** (du national vers le local), mais également par une **dynamique ascendante**, où les retours d'expérience locaux nourrissent les réflexions nationales (citons à titre d'illustration de cette démarche bidirectionnelle la méthodologie des Fabriques Prospectives impulsées par l'ANCT). Toutefois, cette coordination reste encore partiellement structurée, appelant à la mise en place d'un espace d'échange pérenne entre les différents niveaux d'acteurs.

### **Typologies d'acteurs porteurs de démarches de prospective territoriale**

Les acteurs porteurs peuvent être classés selon leur nature et leur échelle d'intervention :

1. **Institutions nationales** : administrations centrales, ANCT, SGPE, France Stratégie, ADEME...
2. **Institutions territoriales** : acteurs déconcentrés de l'État (préfectures, DREAL, DDT(M), DEALM, commissariats de massifs...), collectivités locales (Communes, Intercommunalités, Départements, Régions), agences d'urbanisme (FNAU), Parcs naturels régionaux, observatoires locaux...
3. **Organismes scientifiques et opérateurs publics** : laboratoires universitaires (UGA, USMB, UPPA, PACTE, EDYTEM), INRAE, chaires de recherche (CNAM)...
4. **Acteurs privés** : cabinets de conseil, think tank (Institut Montaigne, Shift Project...), Société française de prospective, revues spécialisées (Urbanisme, Horizons Publics) ...
5. **Société civile** : associations, citoyens impliqués dans des démarches participatives.

Par ailleurs, certaines entreprises industrielles ou de service réalisent des études prospectives, peut-être plutôt des études sectorielles que des études proprement territoriales. Ce dernier axe d'analyse n'a pas été abordé dans cette étude, ce type d'organisation n'ayant pas été inclus dans le panel des institutions dont les productions intégraient le corpus documentaire, compte tenu des contraintes de temps de cette mission. Des analyses complémentaires devraient pouvoir être menées par la suite.

Cette diversité témoigne d'un écosystème riche mais fragmenté, nécessitant une ingénierie de dialogue adaptée pour garantir la cohérence des démarches. Le rôle et l'importance des acteurs de la sphère privée ont été soulignés par les professionnels entendus en entretien ; néanmoins la nature et la dispersion de ces opérateurs entraînent une certaine complexité dans le pilotage d'une démarche concertée de grande ampleur les incluant pleinement.

### **État des lieux des livrables de prospective territoriale existants et dispositifs associés**

L'étude recense un corpus de 278 documents, majoritairement produits par l'ADEME, les agences d'urbanisme et divers ministères. Ces livrables couvrent un large éventail de thématiques, avec une prédominance des enjeux environnementaux (48 %), suivis par l'aménagement du territoire (15 %), les études transverses (14 %) et les enjeux économiques (12 %).

Les dispositifs associés incluent :

- › Les SRADDET, SCOT, COT, PCAET, SDAGE, DSF, qui intègrent des dimensions prospectives à des degrés divers.
- › Les feuilles de route régionales issues des COP, traduisant les objectifs nationaux en actions territorialisées.
- › Les démarches de recherche-action portées par les laboratoires universitaires.

La majorité des démarches sont **stratégiques** (93 %), **participatives** (86 %), **ponctuelles** (73 %) et explorent **plusieurs scénarios de futurs possibles** (69 %). L'horizon temporel est souvent de 5 ans, bien que cela ne corresponde pas pleinement à la définition classique de la prospective.

### **Problématiques amenant à mener des démarches de prospective territoriale**

Les démarches sont principalement motivées par :

- › **Des enjeux stratégiques** : anticipation des transitions écologiques, énergétiques, numériques, démographiques.
- › **Des contextes sociaux ou politiques spécifiques** : crises, mutations économiques, besoins de cohésion territoriale.
- › **Des obligations réglementaires ou incitations politiques** : SRADDET, PNACC, TRACC.
- › **Des besoins de planification** : structuration de projets de territoire, contractualisation, programmation.

La prospective territoriale est ainsi mobilisée comme un outil d'aide à la décision, de mobilisation des acteurs et de pilotage des politiques publiques. Elle tend à devenir **un cadre structurant pour la gouvernance territoriale**, en soutenant la convergence des stratégies et en renforçant la capacité des acteurs à agir collectivement face aux incertitudes.

### Identification par le groupe de travail de prochaines actions possibles

1. Identifier les productions de prospective à l'échelon infrarégional, notamment intercommunal.
2. Préciser la qualification des exercices de prospective à 5 ans identifiés dans le corpus. Par exemple, est-il possible d'identifier des méthodologies spécifiques à ce type d'exercice ? La présente analyse permet de comprendre que cette tendance n'est pas liée aux thématiques abordées.
3. Approfondir l'étude des tendances, notamment sur les types de démarches participatives.
4. Identifier d'autres phénomènes émergents comme de nouvelles approches méthodologiques (la prospective créative, l'approche par les sensibilités, etc.)
5. Encourager les logiques de complémentarité entre acteurs, notamment :
  - Logique d'articulation entre le national et le local, dans les 2 sens
  - Logique d'articulation horizontale entre acteurs locaux (type dialogue inter-régional, dialogue de bassin ou de massif)
6. Relancer des rencontres nationales de la prospective territoriale, sous l'impulsion de l'Etat, en partenariat avec les territoires
7. Approfondir / compléter la cartographie des porteurs de démarches
8. Au-delà de l'état des lieux à date proposé dans ce rapport, il pourrait être intéressant de mettre en place via l'Observatoire des territoires une base de données sur les études programmées par les différents acteurs de l'écosystème. Cela permettrait de poursuivre les échanges, de s'inspirer des travaux à venir et le cas échéant de partager les travaux.

*Note : la mise en place d'un groupe de travail interministériel nécessiterait de faire l'objet d'une validation par les directions des services concernés.*

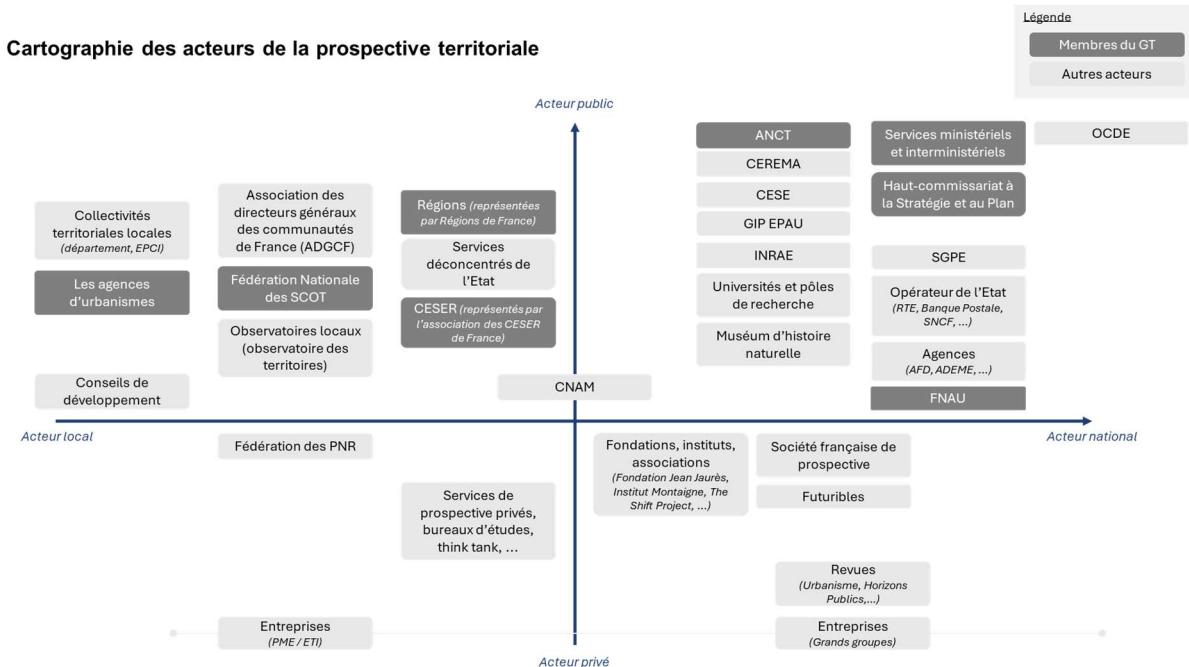
L'analyse des démarches de prospective territoriale recensées dans le corpus révèle l'émergence de dynamiques transversales structurantes. En premier lieu, on observe une **appropriation locale croissante de la prospective** : les territoires, qu'ils soient communaux, intercommunaux ou régionaux, sont initiateurs de démarches prospectives, dans une logique ascendante (bottom-up), rompant ainsi avec les approches historiquement centralisées. Si cette dynamique répond avant tout à une obligation réglementaire, elle témoigne aussi d'une volonté des acteurs locaux de se doter d'outils d'anticipation adaptés à leurs spécificités et à leurs enjeux propres.

Toutefois, cette montée en puissance des initiatives locales s'accompagne d'un **besoin de coordination** : les réseaux d'acteurs engagés dans la prospective territoriale demeurent encore peu structurés, malgré des attentes partagées en matière d'animation, de mutualisation des ressources, de financement pérenne et de reconnaissance institutionnelle.

Enfin, les méthodologies mobilisées dans les démarches de prospective ont connu sur la période étudiée une évolution notable, avec une **tendance à une plus grande ouverture aux parties prenantes**. Les citoyens, acteurs économiques et institutions locales sont de plus en plus associés. Toutefois, cette dynamique participative et partenariale reste contrastée. Une tendance inverse pourrait s'affirmer sur certaines thématiques. Certains sujets sensibles — tels que les grands projets d'aménagement, le recul du trait de côte, la sobriété foncière ou les zones à faibles émissions (ZFE) — cristallisent des tensions qui freinent l'implication du public. Dans ces contextes, la prospective se déroule souvent de manière plus fermée, entre experts. La **gestion des controverses** apparaît ainsi comme un enjeu central pour faire évoluer les démarches vers une gouvernance territoriale plus inclusive et stratégique.

## II. Les acteurs porteurs des démarches de prospective territoriale

La cartographie d'acteurs ci-dessous propose une représentation des parties prenantes impliquées dans les dynamiques de prospective territoriale<sup>5</sup>, en les positionnant selon qu'ils soient des acteurs publics ou privés (dont société civile) ; acteurs locaux ou nationaux. Cette double lecture permet de visualiser à la fois le niveau d'intervention (territorial ou national) et la nature institutionnelle ou non des acteurs concernés.



**Cartographie évolutive** – cette représentation a vocation à être enrichie au fil des travaux du groupe de travail – dernière mise à jour lors du COPIL du 04 juin 2025.

Dans la sphère publique locale, on retrouve notamment les collectivités territoriales (Départements, et Régions - via Régions de France), les intercommunalités et les services déconcentrés de l'État, ainsi que des structures d'appui comme les agences d'urbanisme (FNAU), les observatoires locaux ou les Parcs Naturels Régionaux (Fédération des PNR). À l'échelle nationale, les services ministériels et interministériels, l'ANCT, le CEREMA, le CESE, le CNAM, ou encore le GIP EPAU jouent un rôle structurant dans la production de données, l'orientation stratégique et l'accompagnement des territoires.

Du côté des acteurs non institutionnels, la cartographie met en évidence une diversité d'organisations issues de la société civile, du monde académique et de la recherche. On y trouve des fondations et think tank (Fondation Jean Jaurès, Institut Montaigne, The Shift Project), des organisations de droit privé spécialisées dans la prospective (Futuribles, Société française de prospective), des revues spécialisées (Urbanisme, Horizons Publics), ainsi que des universités, pôles de recherche et institutions scientifiques comme l'INRAE ou le Muséum national d'histoire naturelle. L'OCDE est également mentionnée pour son rôle d'analyse comparative et de diffusion de bonnes pratiques à l'échelle internationale.

Enfin, la cartographie inclut les grandes entreprises, qui bien que souvent extérieures aux processus institutionnels de prospective et de planification publique, influencent les représentations, les débats publics et parfois les orientations stratégiques.

<sup>5</sup> Cette cartographie a été enrichie et complétée par les membres du groupe de travail pilotant le présent état des lieux. Les institutions invitées dans ce groupe de travail sont représentées en gris foncé dans la cartographie.

Ce premier niveau de représentation met en lumière **la complexité et la richesse de l'écosystème d'acteurs mobilisés autour des enjeux de prospective territoriale**, tout en soulignant la **nécessité de coordination et de dialogue entre ces différentes sphères** pour garantir la cohérence et l'efficacité des politiques publiques.

## A. Les producteurs de démarches prospectives intégrées au corpus

Sur la base de la cartographie présentée ci-dessus, les membres du groupe de travail ont listé 23 institutions spécialisées, répertoriées collectivement lors du deuxième groupe de travail réuni en COPIL par l'Observatoire des territoires le 16 janvier 2025, dont les productions avaient vocation à intégrer le corpus étudié.

### Les acteurs institutionnels nationaux implantés dans les territoires

- › Les **ministères** jouent un rôle dans la prospective territoriale, chacun selon ses compétences sectorielles (écologie, aménagement du territoire, économie, santé, etc.). Non seulement ils édictent les orientations stratégiques nationales dans chaque domaine, mais ils appuient à la planification territoriale en lien avec ces stratégies. Les ministères **financent ou pilotent des études prospectives via leurs services ou opérateurs** (CEREMA, ADEME, etc.). Ces travaux permettent d'éclairer les choix d'aménagement, de mobilité, de logement, etc. En outre, certains ministères encouragent la création de **clubs de prospective territoriale** ou de **laboratoires d'innovation territoriale**, en lien avec les collectivités, les citoyens et les acteurs économiques. Par exemple, le **ministère de la Transformation et de la Fonction publiques**, via la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), pilote un réseau de laboratoires interministériels d'innovation territoriale. Par ailleurs, le **Ministère de la Transition écologique** et le **Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation** soutiennent des démarches comme les Territoires d'innovation, en partenariat avec la Banque des Territoires, pour expérimenter des modèles de développement durable à l'échelle locale. Ils encouragent également des ateliers territoriaux de prospective dans le cadre de la planification écologique ou de la sobriété foncière. Cela favorise une gouvernance partagée de l'avenir des territoires.
- › **Le SGPE (Secrétariat général à la planification écologique)**, placé sous l'autorité du Premier ministre, joue un rôle dans la prospective territoriale à travers ses missions de coordination, de planification et de suivi des politiques écologiques ;
- › **Le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan** contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Il éclaire les choix collectifs sur les enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels, dans un cadre national et européen. Il est chargé d'animer et de coordonner les travaux de planification et de réflexion prospective conduits pour le compte de l'Etat.
- › **L'ANCT** (Agence nationale de la cohésion des territoires) et l'Observatoire des territoires (dont le secrétariat est assuré par l'ANCT), contribuent par leurs missions d'animations de réseaux et de production de connaissances à la structuration de la prospective territoriale en France ;
- › **Le Cnam** (Conservatoire national des arts et métiers) joue un rôle de formation et d'expertise, bien qu'il soit aujourd'hui moins sollicité localement qu'il y a dix ans.

- › Les **CESER** (Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux) sont désignés par la loi 3DS<sup>6</sup> comme porteurs de la compétence prospective. Les CESER contribuent à la prospective territoriale en éclairant les décisions régionales par des analyses des évolutions économiques, sociales et environnementales. Ils produisent des études et avis – 400 par an d'après le CESER de France<sup>7</sup> – et peuvent se saisir librement de sujets stratégiques. En réunissant des acteurs de la société civile, ils favorisent un dialogue constructif et une vision partagée de l'avenir régional. Leur rôle s'étend également à l'évaluation des politiques publiques, renforçant ainsi leur contribution à la gouvernance territoriale. Parmi les nombreux avis et études produits par les CESER de France, sept documents à vocation prospective sont inclus dans le corpus. Y figurent des publications telles qu'*Habiter en Normandie en 2040* (2020), *Les usages du sol en Bretagne en 2060* ou encore *Les espaces ruraux à la croisée des chemins : quels avenir pour les campagnes du Centre-Val de Loire à l'horizon 2050 ?*. Ces exemples témoignent de l'approche multi-thématique et de l'ancrage territorial des productions des CESER.

Les opérateurs nationaux, en particulier, jouent un rôle structurant dans le paysage de la prospective territoriale. Leurs démarches s'inscrivent souvent dans une logique d'expérimentation ou de diffusion de méthodes, visant à accompagner des territoires pilotes ou à nourrir les politiques publiques nationales.

A l'échelon inférieur, des exercices de projection intégrés à la planification territoriale (SCOT, PCAET, SRADDET, etc.), répondent à la réglementation en mobilisant des horizons de court à moyen terme pour éclairer les choix d'aménagement.

À l'autre extrémité du spectre, les démarches portées par les acteurs locaux eux-mêmes — collectivités, agences d'urbanisme, associations, collectifs citoyens — sont généralement ancrées dans des contextes spécifiques et peuvent adopter une approche transversale ou thématique.

### **Les acteurs institutionnels territoriaux et locaux**

- › **Agences d'urbanisme** : elles jouent un rôle important dans la mise en œuvre de démarches prospectives à l'échelle locale et régionale.
- › **Commissariats de massifs** : ils pilotent des démarches spécifiques aux territoires de montagne, souvent dans le cadre de schémas de massif, de plans d'adaptation au changement climatique ou de programmes thématiques (mobilité, tourisme).
- › **Parcs naturels régionaux et nationaux** : leurs chartes intègrent une composante prospective, souvent en cours de révision ou de rédaction.

#### **Zoom sur les rôles possibles des commissariats de massifs**

Les commissariats de massifs jouent un rôle central dans la protection, l'aménagement et le développement durable des territoires de montagne en France. Ils ont été créés dans le cadre de la loi Montagne (1985, révisée et renforcée en 2016), qui reconnaît la spécificité des zones de montagne et l'importance de leur développement équitable et durable. Ces organismes sont chargés de coordonner les politiques publiques dans les zones de montagne, en tenant compte de leurs spécificités géographiques, économiques et sociales. Ils sont placés sous l'autorité du préfet coordonnateur de massif et de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), garantissant ainsi une approche interministérielle et interrégionale.

<sup>6</sup> Loi 3DS n°2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale

<sup>7</sup> <https://www.ceserdefrance.fr/>

L'une des missions fondamentales des commissariats de massifs est de favoriser un aménagement du territoire équilibré et durable. Cela implique la mise en œuvre de projets d'infrastructures adaptés aux contraintes des massifs, le soutien à la mobilité, à l'accès aux services publics et au logement.

Sur le plan économique, les commissariats de massifs encouragent le développement d'activités compatibles avec les enjeux environnementaux et sociaux des montagnes (tourisme durable, l'agriculture de montagne, les circuits courts, l'artisanat local et les énergies renouvelables). En agissant comme catalyseurs de projets innovants, ils contribuent à la résilience et à la diversification économique des territoires de montagne. Le rôle des commissariats de massifs peut inclure – pour ceux qui en ont les moyens notamment humains et techniques – une dimension de **prospective territoriale**, car ils doivent anticiper les évolutions à long terme des territoires de montagne pour orienter les politiques publiques de manière cohérente et durable.

Les **commissariats de massifs peuvent mener des études** sur les tendances démographiques, économiques, climatiques et sociales qui affectent les zones de montagne. Cela leur permet d'identifier les risques (dépeuplement, changement climatique, pression foncière, etc.) mais aussi les opportunités (essor du télétravail, tourisme quatre saisons, transition énergétique...). Dans une logique de **planification stratégique**, ils peuvent construire avec leurs partenaires des **scénarios prospectifs** à l'horizon 10, 20 ou 30 ans. Ces scénarios permettent de tester différentes hypothèses d'évolution (par exemple, un scénario de forte attractivité résidentielle ou un scénario de déclin démographique) et d'en évaluer les impacts sur l'aménagement, les infrastructures ou les services publics. Grâce à cette vision prospective, les commissariats de massifs peuvent contribuer à la définition de stratégies territoriales partagées, comme les **schémas interrégionaux d'aménagement et de développement des massifs** ou **les chartes de parcs naturels**. La prospective territoriale inclut aussi l'anticipation des effets du changement climatique sur les écosystèmes, les activités économiques (comme le ski) et les risques naturels. Les commissariats travaillant selon ces méthodes peuvent ainsi accompagner les territoires dans l'élaboration de **plans d'adaptation (horizon 2050)** et dans la diversification de leurs modèles de développement pour lesquels ils peuvent accompagner des **programmes thématiques (mobilité, tourisme, etc.)**.

Certains massifs ont une forte dimension transfrontalière dans leurs travaux : INTERREG POCTEFA dans les Pyrénées ; PITER et Interreg ALCOTRA dans les Alpes.

Par ailleurs, d'autres types d'acteurs producteurs de prospective territoriale ont été identifiés :

#### Les réseaux professionnels et sociétés savantes

Ces réseaux, comme la **Société Française de Prospective** (SFP) par exemple, jouent un rôle quant à la structuration des pratiques professionnelles et la validation des projets qui sont portés par ses membres. Elle regroupe des acteurs publics, privés, académiques et de la société civile, et anime plusieurs groupes de travail thématiques (territoires, IA, éthique, etc.).

- › La Société Française de Prospective (SFP) créée en 2013, ne porte pas directement de projets territoriaux mais agit comme fédérateur méthodologique et espace de réflexion critique.

#### Les universités, laboratoires et chaires de recherche

##### › **Universités impliquées**

Université Grenoble Alpes (UGA), Université Savoie Mont-Blanc (USMB), Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) : fortement engagées dans la recherche sur les territoires de montagne avec une dimension prospective.

##### › **Laboratoires et chaires**

PACTE, EDYTEM, LECA, LESSEM, Labex ITTEM, Chaire Montagne-Altitude-Santé, Chaire Forêts Alpines en transition : tous développent des approches prospectives sur les dynamiques territoriales, écologiques et sociales en montagne.

Par ailleurs, les échanges réalisés<sup>8</sup> dans le cadre de cette étude ont pointé les démarches produites ou co-produites par des laboratoires de recherche et des universités. Dans le corpus documentaire étudié pour ce rapport, 3 documents sont produits par une université ou pôle de recherche (AgroParis Tech), par exemple l' « étude prospective sur les plantations mixtes en Hauts-de-France » ou « la démarche prospective au service d'un développement forestier intégré, étude sur le massif des landes de Gascogne ». Ces travaux académiques, souvent ancrés dans des démarches de recherche-action ou de partenariats territoriaux permettent de croiser les enjeux prospectifs avec des cadres théoriques et des expérimentations locales, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques territoriales à l'œuvre.

Enfin, les professionnels du secteur pointent l'importance de la place des acteurs privés spécialisés, parmi lesquels figurent des sociétés telles que la Société Française de Prospective et les cabinets de conseil. Ces contributions apportent des méthodologies alternatives (méthodes issues des « Futur Studies » anglosaxonnes) ou complémentaires aux cadres institutionnels classiques (école française de prospective). Les acteurs privés du secteur marchand n'étaient pas intégrés au panel de producteurs de démarches de prospective territoriale étudié dans cet état des lieux (explications détaillées [ci-dessus](#) et [ci-dessous](#)). Plusieurs cabinets de conseil spécialisés comme généralistes proposent des accompagnements des territoires sur des démarches de prospective territoriale. Le *sourcing* de ces capacités du secteur privé marchand sort du cadre de cet état des lieux et pourrait être réalisé ultérieurement par le groupe de travail.

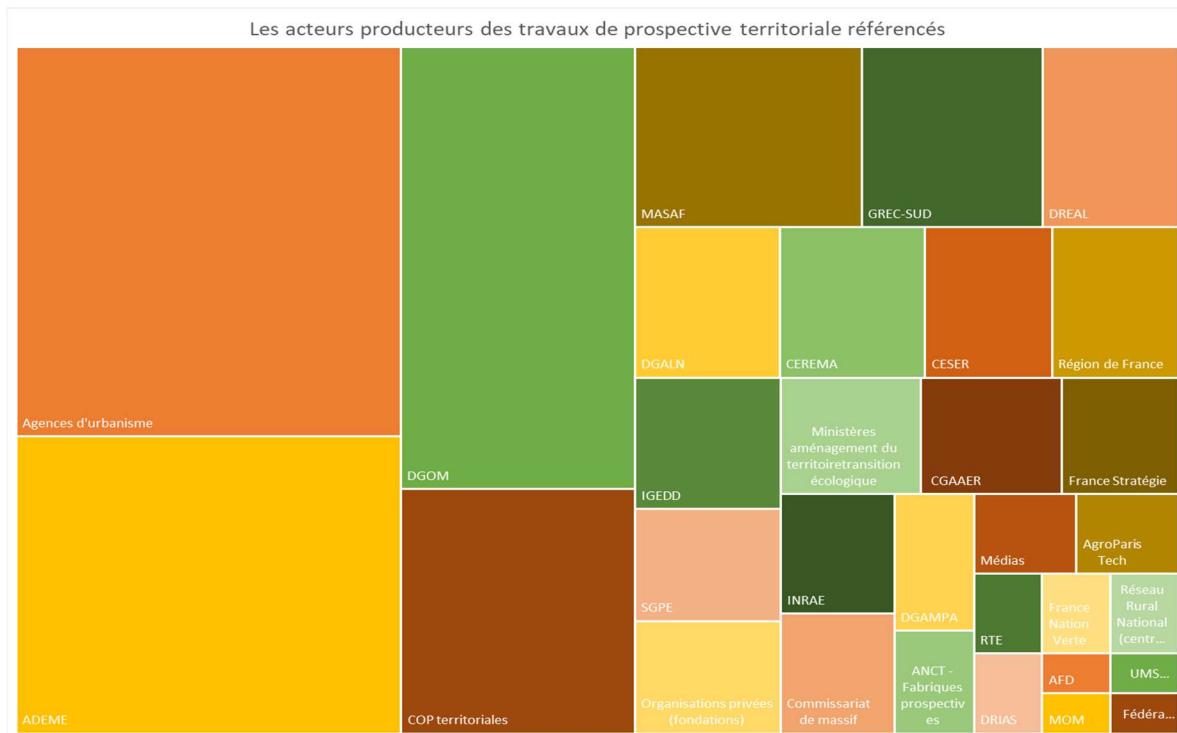
Les professionnels interrogés dans le cadre de cette étude ont unanimement **souligné la diversité des acteurs impliqués et des pratiques mobilisées en matière de prospective territoriale**. Cette hétérogénéité, bien qu'enrichissante, révèle un **besoin partagé** : celui de **disposer d'un espace d'échange structuré**, élargi et pérenne, permettant de croiser les regards, de mutualiser les expériences et de favoriser une montée en compétence collective.

Ce besoin s'accompagne toutefois d'une prise de conscience des difficultés inhérentes à la mise en œuvre d'une telle démarche. En effet, réunir autour d'une même table un ensemble d'acteurs aux profils variés — institutions publiques et privées, intervenant aux échelles locales, régionales et nationales — suppose une organisation rigoureuse, une gouvernance claire et des modalités de travail adaptées à la pluralité des attentes et des temporalités. Le **groupe de travail qui pourrait être constitué** apparaît ainsi, par sa vocation inclusive, comme potentiellement très large, ce qui complexifie la coordination des travaux, la définition d'objectifs communs et la production de livrables partagés. Ces éléments plaident en faveur d'une **ingénierie de dialogue spécifique**, à même de garantir **l'efficacité et la légitimité** d'un tel espace collaboratif.

Le corpus analysé dans le cadre de cette étude se caractérise par la diversité de ses sources et la pluralité des approches qu'il rassemble. Il comprend néanmoins un ensemble substantiel de documents émanant d'**institutions nationales** telles que le Secrétariat général à la planification écologique (SGPE), France Stratégie, ainsi que divers ministères et leurs opérateurs (INSEE, CEREMA, ADEME, etc.). Ces documents témoignent d'une **implication forte de l'État**, bien que les périmètres d'analyse et les méthodologies mobilisées varient d'un acteur à l'autre, traduisant une hétérogénéité notable dans les approches institutionnelles. Le corpus documentaire est également constitué de documents produits par des **institutionnels sur les territoires** dont les commissariats de massifs sont une illustration.

<sup>8</sup> En complément des 3 réunions du groupe de travail, 3 entretiens ont été menés avec : les représentants de commissariats de massifs (par l'ANCT), le CNAM, la Société Française de prospective.

Les principaux producteurs de démarches prospectives appliquées aux territoires observés dans le corpus sont des **contributeurs institutionnels nationaux et locaux**, comme l'illustre le visuel ci-dessous :



### Zoom sur la place des entreprises du secteur privé marchand dans le corpus

Les entreprises du secteur privé marchand hors bureaux d'études, revues et cabinets de conseil spécialisés en prospective, n'ont pas été intégrées au panel des producteurs de démarches de prospective territoriales à inclure dans le cadre de cette étude (la liste exhaustive dressée par le groupe de travail se trouve en annexe au présent document). Les cabinets de conseil généralistes ou les groupes industriels notamment n'ont pas été retenus dans le panel.

Cette décision du groupe de travail induit un certain centrage de l'analyse sur les acteurs institutionnels et les structures disposant d'une expertise reconnue en matière de prospective territoriale, afin de garantir la cohérence des observations tirées du présent état des lieux.

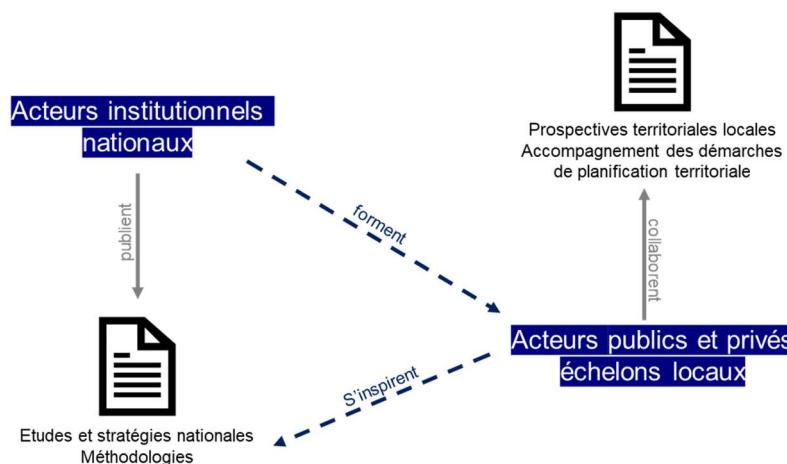
Un approfondissement complémentaire à cet état des lieux pourrait consister à recenser des documents de prospective territoriale produits par des entreprises. Il convient toutefois de souligner que les entreprises du secteur marchand, qu'elles soient industrielles ou de services, peuvent naturellement privilégier des exercices de prospective sectorielle ou de filière, davantage alignés sur leurs enjeux économiques spécifiques, plutôt que des démarches de prospective territoriale à proprement parler. En outre, les études prospectives de certains acteurs économiques, comme de certains opérateurs régaliens, restent confidentielles et ne pourront être intégrées à ce type de travaux de méta-analyse.

## B. Des exemples de dynamiques entre acteurs

Les échanges conduits avec les acteurs ont permis de mettre en évidence plusieurs **dynamiques structurantes** au sein du paysage actuel de la prospective territoriale.

### Les acteurs locaux et nationaux, privés et publics, sont en lien constant

Les échelles d'intervention nationales et locales sont complémentaires. Ces macro-dynamiques évoluent avec le temps, redéfinissant les positionnements des différents types d'acteurs.



Ce schéma illustre de manière synthétique les dynamiques d'interaction entre les différents niveaux d'acteurs impliqués dans la production de documents et de démarches de prospective territoriale.

Cette illustration met en évidence un processus structuré sur deux niveaux principaux :

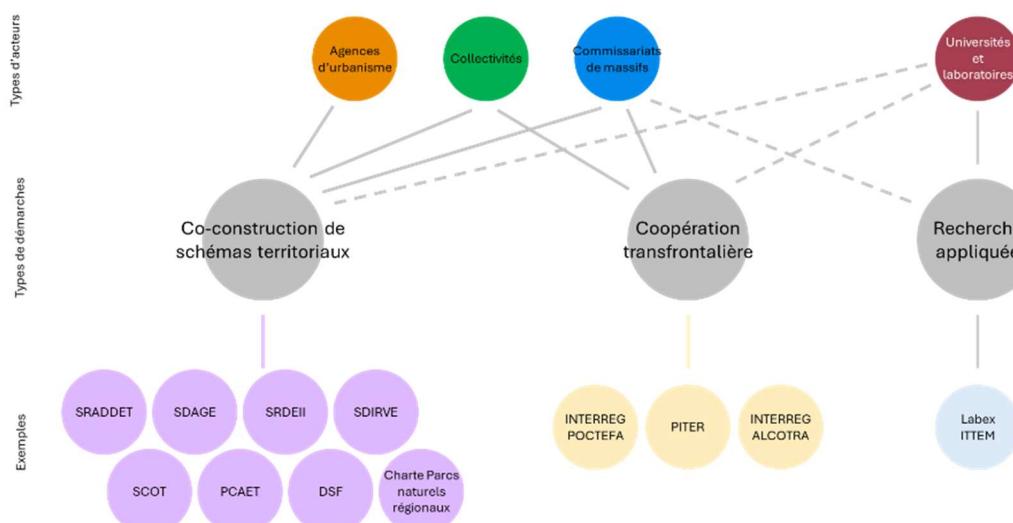
- Les acteurs institutionnels nationaux jouent un rôle moteur en produisant des études et stratégies nationales ainsi que des méthodologies de référence. Ces documents constituent un socle commun de connaissances et d'orientations.
- Les acteurs publics et privés à l'échelon local s'approprient ces méthodologies pour conduire leurs propres exercices de prospective territoriale marqués par une volonté d'appropriation et d'adaptation des outils nationaux. A titre d'exemple, nombre de professionnels d'agences d'urbanismes et de CESER, pilotant des démarches de prospective appliquée aux territoires, ont été formés par le CNAM, institution nationale de référence. Cette dynamique peut être illustrée par le document 14 du corpus documentaire : « cahier méthodologique de prospective territoriale, une proposition de méthode à développer à l'échelon régional » produit par CESER de France en 2023. Dans ce document, est décrite la méthode des scénarios et des conseils pratiques pour conduire des études de prospective territoriale ; dans les sources et références de ce document est indiquée comme première personne auditionnée M. Philippe Durance, Professeur, Directeur du département Innovation au Conservatoire National des Arts et Métiers. En d'autres termes, les phases et outils méthodologiques déployés dans les territoires, préconisés par les représentants des territoires, sont issus pour partie<sup>9</sup> des enseignements des institutions nationales de référence. Les documents inclus au corpus produits par les CESER, comme « les espaces ruraux à la croisée des chemins. Quels avenirs pour les campagnes du Centre Val de Loire, à l'horizon 2050 ? » publié en octobre 2023 utilisent en effet la méthode des scénarios.

<sup>9</sup> Les méthodes appliquées, non systématiquement décrites dans les livrables finaux, relèvent également des habitudes et pratiques des professionnels qui les déplient comme des circonstances contextuelles de chaque étude.

- › Dans la même dynamique, de nombreux territoires sont accompagnés par l'ADEME au titre de différents programmes – comme « Territoires en transition » - au cours desquels les acteurs locaux sont sensibilisés et formés aux méthodologies de l'opérateur national. L'ADEME propose une offre fournie aux collectivités territoriales<sup>10</sup>. L'ADEME a par exemple produit un exercice inédit de prospective présentant quatre chemins « types » (4 scénarios) pour atteindre la neutralité carbone : *transition(s) 2050 choisir maintenant, agir pour le climat*<sup>11</sup>.

Le schéma présenté page précédente met ainsi en lumière la logique de circulation descendante des savoirs (du national vers le local) illustrée par les exemples ci-dessus, mais aussi une dynamique de collaboration ascendante, où les retours d'expérience locaux peuvent enrichir les approches nationales. En effet, les acteurs nationaux comme le CNAM ou l'ADEME étant régulièrement au contact des producteurs locaux de prospective appliquée aux territoires dans le cadre de leurs formations et programmes d'accompagnement, les retours d'expérience terrain nourrissent leurs réflexions et leurs propositions méthodologiques. Ainsi, le CNAM intègre dans son programme de formation un module « faire évoluer les pratiques de prospective en s'appuyant sur les différentes évolutions de la prospective et de l'anticipation »<sup>12</sup>.

### **Exemple de dynamiques installées aux échelons territoriaux**



Le schéma présenté ci-dessus illustre un exemple de liens tissés entre acteurs autour des exercices locaux de prospective qui amènent à travailler en collectif : le témoignage des commissariats de massifs.

**Les démarches réglementaires et de planification amènent les acteurs à travailler en réseau à l'avenir de leurs territoires.**

Une première dynamique repose sur la **co-construction** de documents stratégiques territoriaux. Elle associe agences d'urbanisme, collectivités territoriales et commissariats de massifs dans l'élaboration de documents de planification notamment ou encore les chartes des parcs naturels régionaux. Ces productions traduisent une volonté partagée de structurer les politiques publiques à travers des cadres cohérents, adaptés aux spécificités locales et régionales.

<sup>10</sup> <https://librairie.ademe.fr/societe-et-politiques-publiques/5025-offre-ademe-aux-collectivites.html>

<sup>11</sup> Source, consultée en 2025 : <https://www.ademe.fr/les-futurs-en-transition/>

<sup>12</sup> Source, consultée en 2025 : <https://www.cnam-paris.fr/choisir-ma-formation/par-discipline/prospective-du-design-a-l-action-1487813.kjsp?RF=1>

Parallèlement, le schéma met en lumière la possibilité pour les mêmes acteurs de contribuer à des **travaux de coopération transfrontalière**, qui s'inscrivent dans des dispositifs européens. Ces coopérations mobilisent les mêmes types d'acteurs dans une logique d'intégration territoriale au-delà des frontières administratives. Elles visent à harmoniser les stratégies d'aménagement et à favoriser la mutualisation des ressources et des expertises dans des espaces de projets partagés.

Enfin, la recherche appliquée constitue une troisième possibilité dans ces dynamiques territoriales. Portée par les universités et les laboratoires dans les territoires, elle contribue à enrichir les démarches locales par une production scientifique contextualisée. Des initiatives telles que le Labex ITEM illustrent cette articulation entre savoir académique et action publique, au service de l'innovation territoriale.

### III. Analyses des exercices de prospective territoriale inclus au corpus

Le présent état des lieux repose sur l'analyse d'un corpus de documents issus de sources ouvertes, collectés selon une logique d'opportunité et enrichis par les contributions d'un groupe de travail. Cette méthode a engendré une forte hétérogénéité du corpus, reflet de la diversité des pratiques de prospective territoriale, mais aussi des limites méthodologiques liées aux biais de visibilité, à la sous-représentation des démarches anciennes et à la faible accessibilité des productions du secteur privé.

Malgré ces limites, cette diversité constitue un atout : elle permet de rendre compte de la pluralité des approches prospectives, des échelles d'intervention (nationale, régionale, infra-régionale), ainsi que de la variété des documents analysés – allant des stratégies générales aux exercices plus exploratoires de planification. Une large majorité des démarches recensées intègre une dimension participative, illustrant l'implication croissante des acteurs locaux, des institutionnels et des citoyens dans la réflexion sur l'avenir des territoires.

Certains acteurs occupent une place centrale dans le corpus, notamment l'ADEME, la DGOM et les agences d'urbanisme, qui structurent le champ de la prospective par la richesse et la visibilité de leurs productions. En parallèle, le rôle croissant du secteur privé dans l'accompagnement des collectivités, bien que moins visible dans les sources disponibles, est à souligner.

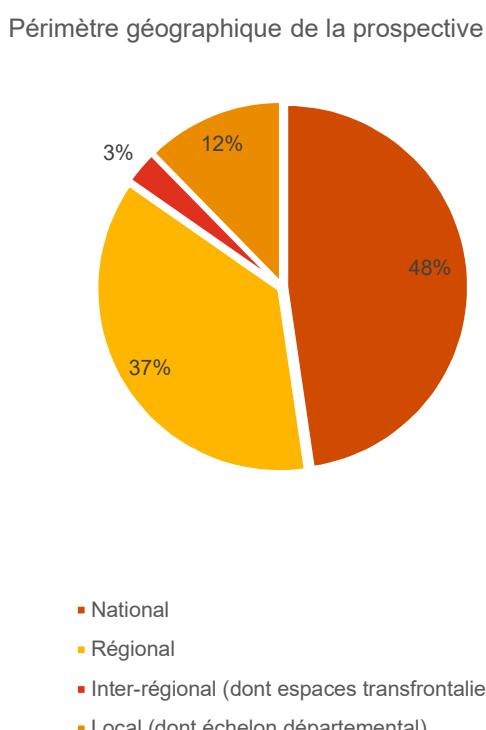
L'analyse met également en évidence la diversité des échelles territoriales mobilisées, traduisant les dynamiques institutionnelles à l'œuvre et les capacités différencierées des acteurs à produire et diffuser leurs travaux. Cette variété témoigne de la manière dont la prospective s'ancre dans les territoires, à la fois comme objet d'étude et comme outil stratégique d'action publique.

Enfin, une accélération notable de la production est observée à partir de 2015, avec un pic entre 2020 et 2024, illustrant un intérêt croissant pour la prospective territoriale en tant que levier d'anticipation face aux grandes transitions contemporaines.



Le graphique ci-dessus montre une **nette accélération du volume de publications à partir de 2015**, avec une **croissance particulièrement marquée entre 2020 et 2024**.

## A. Périmètre géographique



Le corpus est composé de :

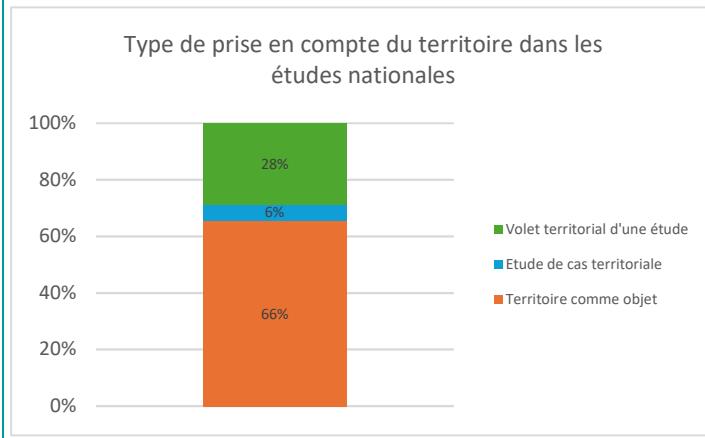
- 48 % de documents produits au niveau national (cf. ci-dessous)
- 37 % de documents produits au niveau régional
- 15 % de documents produits aux niveaux infrarégional (local, insulaire, littoral) ou interrégional.

Cet équilibre peut être expliqué par les **moyens disponibles** dans chacune des institutions (nationale, régionale, infrarégionale) pour réaliser ce type d'exercices d'une part, et à la propension des différents acteurs à **mettre en ligne** leurs documents et résultats de leurs études, d'autre part.

Cette répartition traduit une **concentration des capacités d'initiative, de production et de diffusion aux échelons national et régional** (85 % du corpus au total). Les territoires infrarégionaux représentent 12 % des productions.

## Focus sur les documents produits au niveau national

Les 48 % de documents produits au niveau national sont produits : par l'ANCT dans le cadre des exercices de la Fabrique Prospective, la DGAMPA, le CEREMA, le CESER de France, la fondation Jean Jaurès, France Stratégie, etc.



Les études de prospective territoriale produites par ces entités nationales traitent majoritairement (66 %) du territoire comme objet principal de l'étude. C'est par exemple le cas de l'étude « dans un monde en transition, être senior demain dans une petite ville » produite dans le cadre d'une Fabrique prospective de l'ANCT : le porteur de la démarche de prospective est un acteur national, les territoires concernés par l'étude sont 8 villes spécifiques en hexagone et en outre-mer.

## Place des agences d'urbanisme dans le corpus

Les agences d'urbanisme représentent 25% des producteurs de démarches prospectives territoriales aux niveaux régionaux et locaux. Les autres producteurs sont les Régions, les CESER, ou les observatoires locaux.

Par ailleurs,

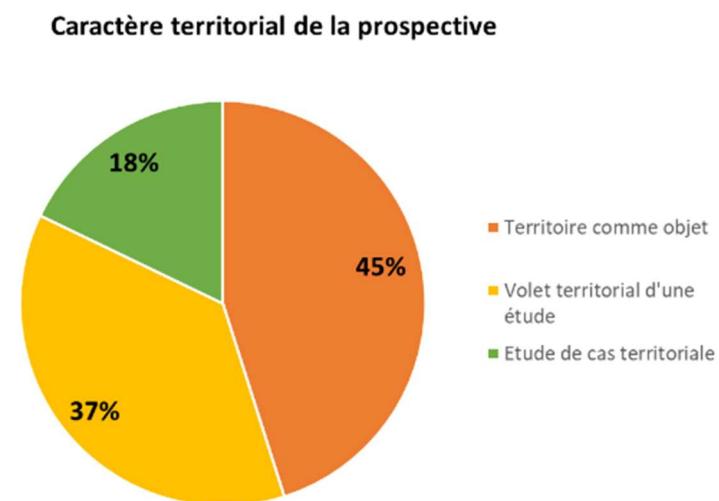
- › **42 documents du corpus (15 %)** traitent de **prospective dans les territoires d'outre-mer**. Ces documents ont été intégrés aux analyses de manière non différenciée comme convenu dans le cadrage méthodologique.  
**Remarque :** les études qui portent sur l'ensemble des territoires d'outre-mer type « Outre-mer 2025 » ou « Les énergies renouvelables en Outre-mer : laboratoire pour notre avenir ? » ou encore « Les Outre-Mer face au défi du changement climatique » n'ont pas été catégorisées comme territoires « insulaire » ou « littoral » dans la mesure où les territoires concernés ne sont pas tous insulaires ou littoraux.
- › **14 documents** du corpus (5 %) traitent de **territoires insulaires**, ces 14 documents font partie des 15% de documents portant sur des territoires d'outre-mer.  
Remarque : en complément de la remarque ci-dessus, quand le document porte explicitement sur un territoire d'outre-mer insulaire, celui-ci est tagué comme à la fois insulaire et d'outre-mer, type : « Vision prospective et partagée des enjeux de mobilité à l'horizon 2040 : Observatoire Régional des Transports de Guadeloupe ».  
14 documents du corpus (5 %) traitent de territoires littoraux, dont 3 sont à la fois des territoires littoraux et des territoires d'outre-mer. Tous les territoires insulaires représentés dans le corpus sont ultra-marins, 1 étude porte sur un territoire à la fois insulaire et littoral

## B. Caractère territorial de la prospective

Le corpus est composé de documents qui pour :

- 45 % étudient le territoire comme objet ;
- 37 % sont des études comprenant un volet territorial ;
- 18 % sont des études de cas territoriales.

La majeure partie du temps, le territoire est le périmètre et l'objet de l'étude territoriale (territoire comme objet). Il est relativement rare que les territoires ne soient que des illustrations dans le cadre de démarches de prospectives territoriales.



### Quelques exemples de documents classés selon ces catégories

- Des études qui prennent le territoire comme objet central dans leur analyse
  - « Dans un monde en transition, être senior demain dans une petite ville », Fabrique Prospective portée par l'ANCT
  - « La prospective au service des outre-mer, synthèse et perspectives d'avenir », par l'AFD
  - « Quels centres-villes à l'horizon 2040 ? » par le collège de prospective de la Région Hauts-de-France
- Des études qui intègrent un volet territorial
  - L'étude « Industries et Territoires à l'horizon 2030. Réindustrialisation et développement territorial » de la Société française de prospective prend des exemples de structures de gouvernance en Ile-de-France
  - La note stratégique de France Stratégie « Objectif ZAN : quelles stratégies régionales ? » liste des exemples de territoires faisant face à un ou plusieurs facteurs de difficultés et de réussite dans la mise en place des ZAN.
- Des études qui présentent des études de cas territoriales
  - L'étude « L'alimentation en Bretagne à l'horizon 2050 : quels enjeux de société ? » menée par le CESER Bretagne part du cas du territoire breton pour soulever des questions structurantes autour de l'alimentation.
  - L'étude « À la conquête du foncier invisible - Sept territoires pilotes de sobriété foncière en récit » du PUCA – Plan Urbanisme Construction Architecture (<https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/>) prend comme étude de cas, 7 exemples de territoires pilotes.

## C. Dominante thématique de chaque étude territoriale

Le cadre initial de l'étude portait sur des démarches et productions de prospective territoriale, c'est-à-dire de **démarche prospective portant sur un territoire spécifique, en couvrant un large éventail de sujets**. Les démarches de prospective sectorielle ou de filière (monothématiques) ne sont pas retenues dans le corpus. Les documents composant le corpus sont principalement multithématiques, avec toutefois pour certains une dominante identifiable.

### Point méthodologique

**Étape 1** : les études retenues dans cet état des lieux ont été sélectionnées en vertu de leur approche territoriale transversale. **Toutes les études du corpus sont plurielles**.

**Etape 2** : sur la base du corpus constitué d'études territoriales, une analyse des dominantes sectorielles a été sollicitée.

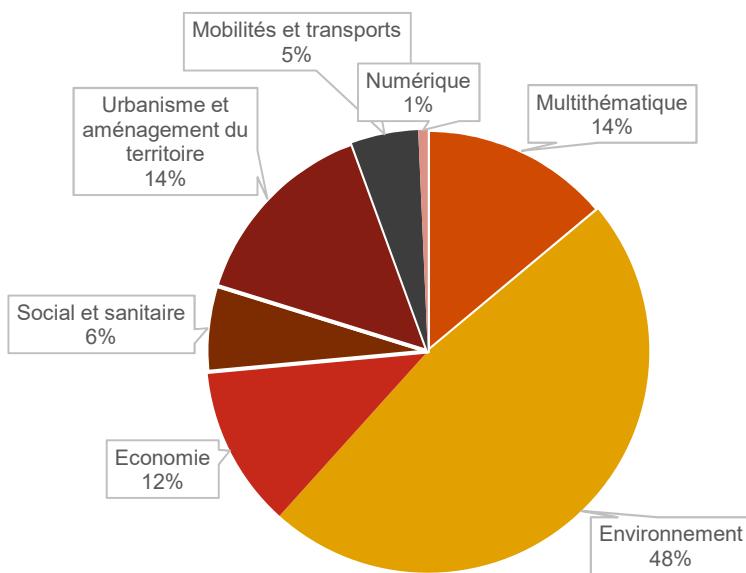
*Par exemple*, l'étude « Prospective des modes de vie et enjeux de mobilité », de l'agence d'urbanisme de Lyon est intégrée au corpus puisqu'il s'agit d'une **étude prospective large** (sur les modes de vie) menée par un **acteur territorial** (agence d'urbanisme). Elle est ici classée sous la **dominante « mobilités »**.

**Etape 3** : certaines études du corpus ne révèlent aucune dominante thématique, elles sont classées comme « multithématiques ». Elles représentent le cœur initial du corpus souhaité pour cette étude.

*Par exemple* : l'étude « Stratégie Guadeloupe 2020 » est considérée « multithématiques » car sans dominante spécifique.

Les quelques dominantes thématiques qui se dessinent :

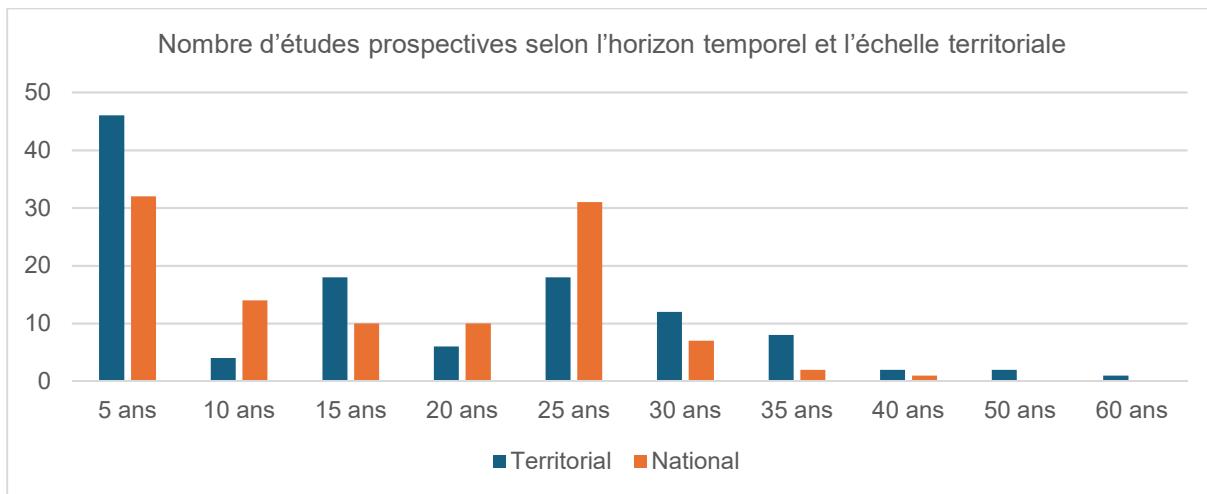
Répartition des thématiques - ordre de grandeur



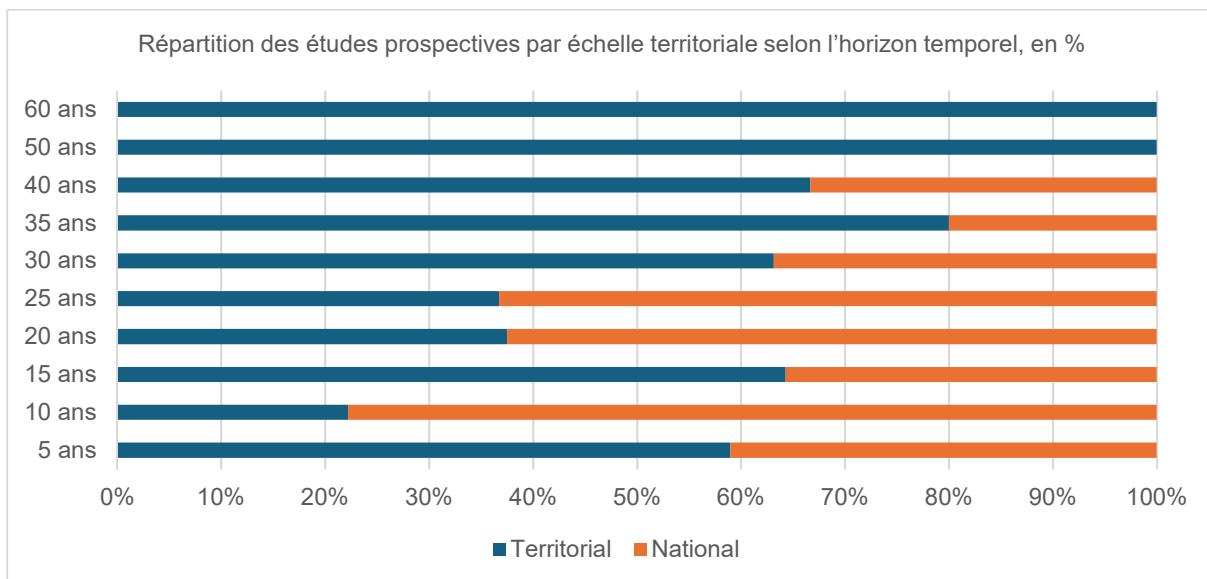
- **La thématique environnementale** est prépondérante dans le corpus (48%). La majorité des études porte sur des enjeux environnementaux (transition énergétique, adaptation au changement climatique, transition des modes de vie, etc.). Les démarches prospectives collectées sont majoritairement liées au **changement climatique**, dans une perspective d'atténuation (décarbonation) ou d'adaptation (modes de vie, etc.)
  - o Bien que cette observation puisse s'expliquer en partie par des différences de pratiques dans la mise en ligne de la documentation — certaines institutions, comme l'ADEME, occupant une place centrale dans le corpus en raison de la forte visibilité de leurs travaux, pourraient produire et diffuser davantage d'études que d'autres — elle **met néanmoins en lumière le fait que les enjeux liés à l'évolution de l'environnement constituent une préoccupation contemporaine majeure**. Par exemple : étude « Géographie environnementale du système alimentaire français : tendances et perspectives d'évolution » menée par le centre d'étude et de prospective du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation ou l'ensemble des travaux de restitution des COP régionales.
  - o Cette thématique inclut les études en lien avec la transition énergétique. Par exemple : étude « *Futurs énergétiques 2050* » menée par RTE, ou l'étude « *Mix électrique. Quelles alternatives et quels points communs ?* » produite par l'ADEME.
  - o Cette thématique inclut les études en lien avec la forêt. Par exemple : étude « *Projection des disponibilités en bois et des stocks et flux de carbone du secteur forestier français* » produit par l'IGN. En revanche, les études portant sur l'agriculture sont réparties entre les thématiques :
    - Environnement comme l'étude « *Agriculture, forêt, climat, vers des stratégies d'adaptation* » produit par le ministère de l'agriculture ;
    - Economie, quand le sujet de l'étude porte sur une ou plusieurs filières économiques agricoles, comme l'étude « *Géographie économique des secteurs agricole et agroalimentaire français : quelques grandes tendances* » produite par le centre d'étude et de prospective du ministère de l'agriculture.
  - o Cette thématique pourrait inclure les études en lien avec la qualité de l'eau, qui pour le moment ont été comptabilisées dans la thématique sociale et sanitaire, ci-dessous.
- **La thématique économique** est la deuxième tendance observable (12 % des textes du corpus). Elle comprend des sujets tels que : réindustrialisation, tourisme, dynamisme et attractivité des territoires ruraux, etc.
- **La thématique sociale (ou sanitaire)** est la troisième tendance observable dans le corpus. Cette thématique regroupe les études en lien avec les évolutions démographiques (vieillissement, natalité), et les questions de santé publique (qualité de l'eau notamment). La relation entre santé et environnement est très documentée, aussi tout choix de répartition entre l'une et l'autre des thématiques reste discrétionnaire.

Par ailleurs, les études liées à l'**aménagement du territoire et à l'aménagement urbain** représentent le deuxième segment le plus important avec 14 % du corpus ; devant les études **multithématiques** de type « *tel territoire en 2040* » qui représentent 14 % du corpus.

Les études concernant **les enjeux de mobilité** sont moins représentées. Une hypothèse explicative pourrait être le choix du périmètre d'analyse, les études prospectives monothématiques ne faisant pas partie du périmètre retenu pour cette étude. Par exemple, une étude sur la mobilité en 2050 n'est pas retenue dans le panel, en revanche l'étude « *Prospective des modes de vie et enjeux de mobilité* » produite par l'agence d'urbanisme de la métropole de Lyon et Sytral Mobilités (étude pluri-thématiques car elle porte sur les modes de vie et la mobilité) a été intégrée au panel. Ce type de sélection, fondée sur le périmètre retenu en phase de cadrage, a pu biaiser la composition finale du panel en écartant les nombreuses études prospectives appliquée à un territoire, en lien avec la thématique unique mais riche de la mobilité et des transports. Le groupe de travail pourrait souhaiter compléter les analyses en enrichissant le corpus documentaire d'études spécifiques sur la mobilité en territoire.



Bien qu'un horizon à 5 ans ne soit pas considéré par les membres du groupe de travail comme un pas de temps permettant d'évoquer un exercice de prospective à proprement parler, il est notable de constater que **28 % des documents** présentés en ligne comme des **exercices de prospective portent en réalité sur des travaux qui envisagent un horizon à court terme** (pas de temps de 5 ans).



Le pas de temps de 5 ans paraît légèrement plus investi par les territoires. 60 % des études réalisées sur un pas de temps de 5 ans sont le fait de porteurs de démarches au niveau des territoires alors que 40 % des études réalisées sur un pas de temps de 5 ans sont le fait de porteurs de démarches nationales.

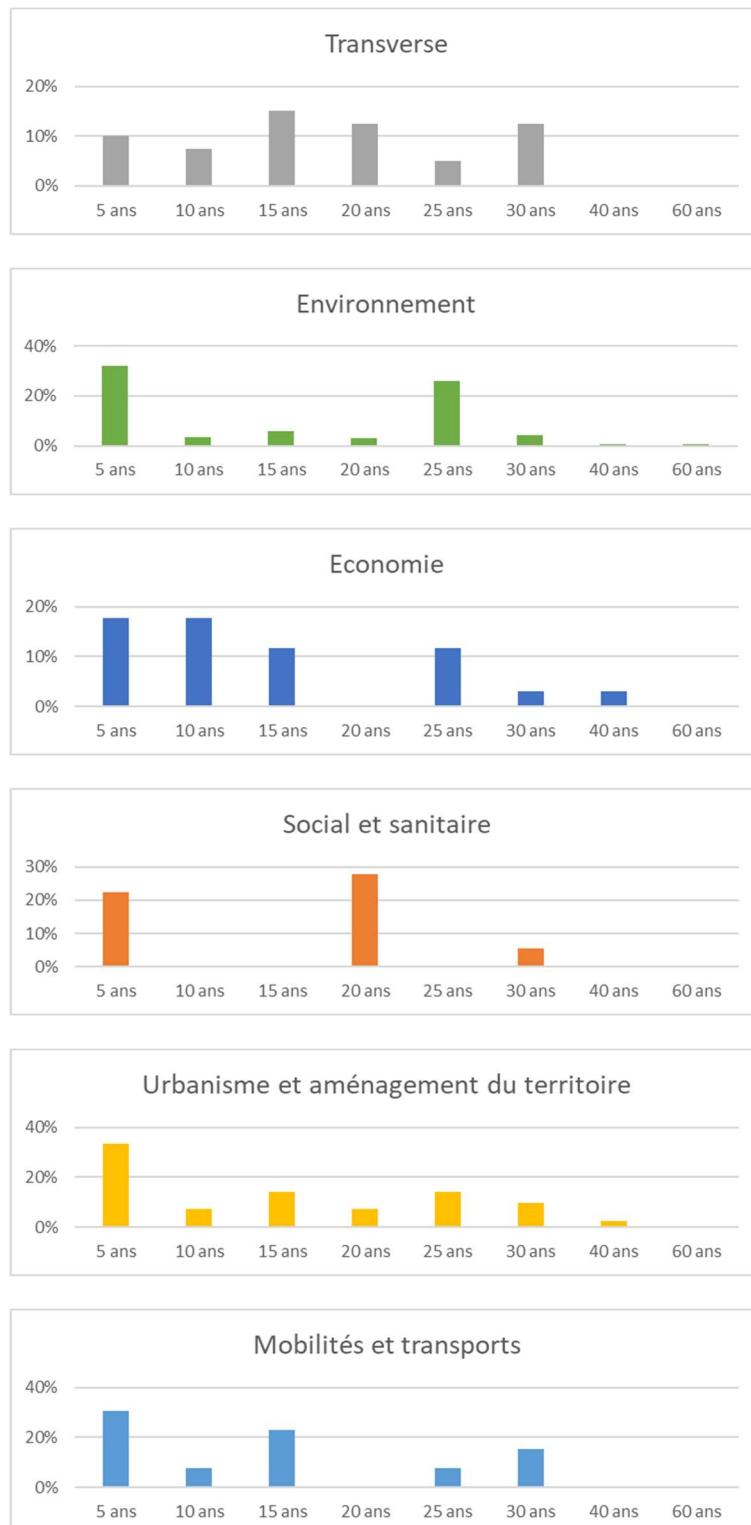
Pour illustrer cette dernière catégorie – les études du corpus documentaire réalisées par des acteurs nationaux sur un pas de temps de moins de 10 ans (5 ans dans notre nomenclature) – nous pouvons citer : « Hors des métropoles, de nouvelles terres d'accueil ? Effets des flux résidentiels post-Covid sur les territoires » produit en 2024 par EPAU, Groupement d'intérêt public L'Europe des Projets Architecturaux et Urbains ; ou « Les Métiers en 2030 Quelles perspectives de recrutement en région ? » publié par France Stratégie et la DARES en 2023.

Le pas de temps de moins de 10 ans peut être corrélé avec les durées des mandats exécutifs locaux, et les durées de certains documents programmatiques réglementaires ou les démarches contractuelles et les schémas territoriaux mis en place à l'échelle des territoires.

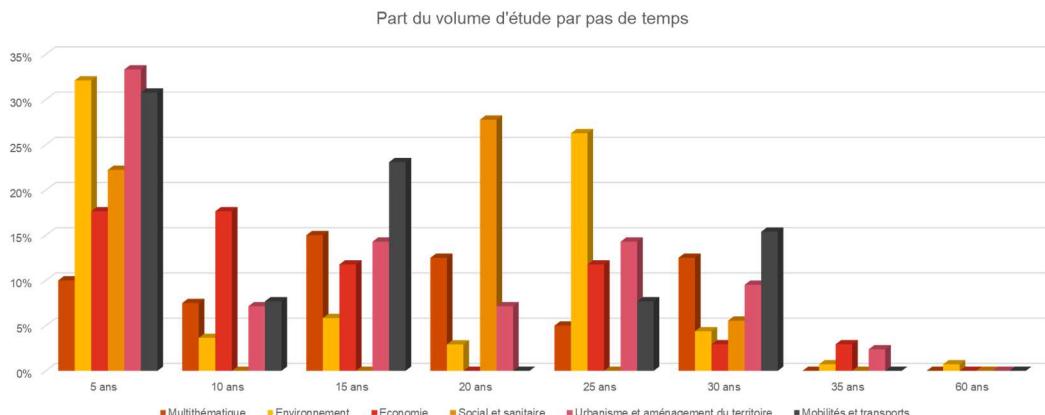
Cette tendance révèle une appropriation croissante de la prospective par les élus locaux, qui y voient un outil utile pour structurer leur vision. La prospective utilisée comme outil de construction d'une vision dans le cadre de mandats électifs tend à démontrer la nécessité d'articuler prospective et évaluation dans une dynamique systémique à l'échelle locale.

## Ordre de grandeur | croisement des horizons temporels et des thématiques étudiées

Parmi les études qui ont pu être thématiquées et bornées dans le temps, les équilibres observées par thématiques sont les suivants :



Toutes les thématiques font l'objet de traitement de court terme, pour 10 % à 30 % des textes dans chaque thématique, à un horizon de 5 ans.



En outre, les études prospectives portant sur la **thématique numérique** dans le corpus sont élaborées à horizon 5 ans.

Cet horizon de 5 ans sur la thématique numérique semble relever de la prospective. Néanmoins, tous les textes présents dans le corpus sont présentés par leurs auteurs comme relevant de la prospective territoriale. Aussi, la hausse observée des exercices de prospective appliquée aux territoires s'inscrit-elle dans un élargissement de cette notion, incluant désormais - pour les acteurs qui estiment en relever – les exercices de projection à horizon 5 ans.

Sur les horizons plus lointains observables sur ce graphique, il est notable de voir que :

- la thématique de l'**environnement** donne lieu à la production de documents de prospective s'inscrivant souvent dans un horizon de 25 ans, en cohérence avec les trajectoires bas carbone fixées à l'horizon 2050 ;
- la thématique **sociale et sanitaire** donne lieu à des exercices de prospective s'inscrivant généralement dans un horizon de 20 ans, en cohérence avec les projections démographiques qui se projettent souvent à l'horizon 2040.

La prospective est intégrée dans plusieurs exercices récurrents de programmation, planification ou contractualisation au niveau local. **L'utilisation de la prospective comme un outil à l'usage de la structuration de plan programmatique** à court terme peut amener les acteurs à considérer finalement et par association les exercices de projection à court terme comme des exercices de prospective à part entière, et ainsi expliquer la prévalence des études sur un pas de temps de moins de 10 ans dans les études « prospectives » recensées.

Plusieurs documents de planification opérationnelle (horizon de 5 ans généralement) s'appuient sur des exercices de programmation.

A titre d'exemple, le **SRADDET** – outil stratégique à l'échelle régionale - implique une démarche de prospective appliquée au territoire. Dans le détail, cet exercice implique :

- de dresser un **état des lieux** du territoire,
- d'identifier les **enjeux à moyen et long termes**,
- de formuler une **vision stratégique régionale**,
- de définir des **objectifs** dans des domaines variés (mobilité, énergie, biodiversité, déchets, égalité des territoires, etc.) et de définir les meilleurs **moyens** à mettre en œuvre pour les atteindre.

La réalisation d'un **SRADDET** comporte une **dimension prospective obligatoire car réglementaire** : la vision stratégique sur laquelle est fondée le schéma directeur, repose sur une **analyse prospective** des dynamiques territoriales, environnementales, économiques et sociales à l'horizon de 10 à 20 ans, afin d'orienter les politiques publiques régionales. Le volet prospectif du SRADDET est également illustré par l'obligation faite à la région de définir une trajectoire de sobriété foncière par tranche décennale de réduction du rythme de la consommation d'ENAF et d'atteinte du ZAN à 2050.

D'autres démarches récurrentes nécessitent des approches prospectives, même si le recours à la prospective n'est pas à proprement parler obligatoire. L'élaboration d'un Schéma de Cohérence Territoriale (**SCOT**) ou d'un Contrat d'Objectifs Territorial (**COT**) ou d'un document stratégique de façade (**DSF**) ne requiert pas, au sens strict du droit, la réalisation d'une analyse prospective. Toutefois, **l'approche prospective est largement intégrée dans la pratique en raison de son utilité stratégique.**

Pour le **SCOT**, le Code de l'urbanisme impose un **diagnostic territorial approfondi**, qui doit prendre en compte les dynamiques démographiques, économiques, environnementales et sociales. Plus spécifiquement, l'art. 141-3 du code de l'urbanisme prévoit que le projet d'aménagement stratégique (PAS) défuisse des objectifs de développement et d'aménagement du territoire à un horizon de 20 ans. Le SCOT possède réglementairement une dimension prospective. L'analyse prospective permet en outre d'éclairer les choix d'aménagement et de développement, en assurant la cohérence des orientations du Document d'Orientation et d'Objectifs (DOO) avec les enjeux futurs du territoire.

Dans le cadre des **COT** ou des **CRTE**, qui sont des outils contractuels souvent mobilisés dans les politiques publiques (transition écologique, relance territoriale, etc.), l'analyse prospective n'est pas non plus une obligation réglementaire. Néanmoins, elle est **fréquemment utilisée** pour justifier les objectifs fixés et garantir leur alignement avec les politiques nationales ou régionales. Elle contribue à la crédibilité du projet en identifiant les tendances lourdes, les incertitudes majeures et les leviers d'action pertinents.

Le Document stratégique de façade (**DSF**) est un outil de planification mis en place pour chaque façade maritime métropolitaine française (Manche Est – mer du Nord, Nord Atlantique – Manche Ouest, Sud Atlantique, Méditerranée). Ce document décline les orientations de la Stratégie nationale pour la mer et le littoral à l'échelle régionale, en tenant compte des spécificités écologiques, économiques, sociales et culturelles de chaque façade. Concernant la stratégie nationale de la mer et du littoral, il est intéressant de relever que la SNML 2 a remis en cause le caractère considéré comme trop prospectif de la première stratégie considérant qu'elle s'est fait dépasser par la rapidité du changement climatique et une trop faible opérationnalité<sup>13</sup>. A l'inverse, la SNML 2 mise sur une autre approche, avec une concertation avec les grands acteurs maritimes et les territoires pour réussir son appropriation.

Le DSF est un document à portée réglementaire, structuré autour de trois grandes parties : état des lieux, vision à l'horizon 2050, et plan d'action stratégique incluant des objectifs environnementaux, socio-économiques et d'aménagement des espaces maritimes. Le DSF est élaboré sous l'autorité des préfets coordonnateurs de façade, en concertation avec les acteurs locaux (collectivités, usagers de la mer, ONG, etc.). Il comprend notamment une carte des vocations maritimes, qui identifie les zones prioritaires pour certaines activités (pêche, énergies marines renouvelables, biodiversité, etc.), et une analyse des interactions entre usages. Cette feuille de route vise à concilier les différents usages de la mer tout en assurant la protection des écosystèmes marins et littoraux. Elle s'inscrit dans le cadre de la directive européenne sur la planification de l'espace maritime, qui impose aux États membres de disposer d'un tel document pour une gestion intégrée et durable de leurs espaces maritimes.

<sup>13</sup> Source : [https://www.mer.gouv.fr/sites/default/files/2024-06/strategie\\_nationale\\_mer\\_littoral\\_20242030.pdf](https://www.mer.gouv.fr/sites/default/files/2024-06/strategie_nationale_mer_littoral_20242030.pdf) - page 5

D'autres démarches de programmation ou planification territoriale peuvent s'appuyer sur des approches de prospective, sans toutefois qu'une obligation réglementaire existe.

- › **SRDEII** (Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation) : il peut intégrer des éléments de prospective économique, mais ce n'est pas une obligation réglementaire aussi formalisée que pour le SRADDET.
- › **PCAET** (Plan climat-air-énergie territorial) : il repose sur un diagnostic et des objectifs à moyen terme.
- › **SDAGE** (Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux) : les démarches de prospective territoriale ne sont pas explicitement obligatoires dans les textes réglementaires, mais elles sont fortement encouragées et intégrées dans les pratiques actuelles, notamment à travers le Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC).

#### **Zoom sur le PNACC et les modifications induites dans les pratiques territoriales**

Ce plan, actualisé en 2025, impose une nouvelle approche : toutes les politiques publiques, y compris les documents de planification comme les SDAGE et les PCAET, doivent désormais intégrer une trajectoire de réchauffement de référence (TRACC), fondée sur un scénario de +4°C en France d'ici 2100. Cela implique nécessairement une démarche prospective pour anticiper les impacts du changement climatique sur les ressources en eau, les écosystèmes, la santé, l'agriculture ou encore l'aménagement du territoire.

Dans ce contexte, les autorités gestionnaires des SDAGE et les collectivités élaborant un PCAET sont incitées à mobiliser des outils de diagnostic, de cartographie des vulnérabilités et de modélisation des évolutions futures. Ces **démarches prospectives** permettent de formuler des objectifs d'adaptation réalistes et cohérents avec les enjeux à long terme. Bien que la loi ne les impose pas formellement, leur intégration devient de facto incontournable pour assurer la compatibilité avec les orientations nationales et pour bénéficier d'un soutien technique et financier de l'État. En somme, la prospective territoriale s'impose comme un levier stratégique pour anticiper les transformations à venir et construire des politiques climatiques robustes et résilientes.

- › **SDIRVE (Schéma Directeur des Infrastructures de Recharge pour Véhicules Électriques)**<sup>14</sup>, plans stratégiques portuaires, etc. : ces documents structurants dans le domaine de la logistique et de la mobilité peuvent inclure des scénarios ou des projections, mais la démarche prospective n'est pas systématiquement imposée par la réglementation.
- › **Les feuilles de route de la transition écologique** sont des documents stratégiques élaborés dans le cadre des COP régionales (Conférences des Parties), lancées en 2023-2024 dans presque toutes les régions françaises. Ces feuilles de route traduisent les objectifs nationaux de la planification écologique (issus notamment de la Stratégie Nationale Bas-Carbone - SNBC) en actions concrètes, adaptées aux spécificités de chaque territoire. Elles sont le fruit d'un processus de concertation territoriale impliquant les collectivités, les services de l'État, les opérateurs publics, les acteurs économiques et la société civile. Ces démarches reposent sur un exercice de type prospectif.

Les démarches de planification territoriale sont nombreuses. Plus ou moins finement codifiées, elles tendent toutes à s'appuyer sur des exercices plus ou moins aboutis de prospective appliquée aux territoires. Bien qu'elle ne soit pas systématiquement imposée par les textes, **l'analyse prospective s'impose comme un outil incontournable pour construire une stratégie territoriale robuste**, cohérente et durable. Ce constat peut être une clef de compréhension de l'importance prise par les exercices de prospective, engagés sur un pas de temps de moins de 10 ans<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> document stratégique mis en place à l'échelle d'un territoire (souvent départemental ou intercommunal) pour planifier, organiser et structurer le déploiement des bornes de recharge pour véhicules électriques. Ce schéma est facultatif mais fortement encouragé dans le cadre de la transition énergétique. Il repose sur un diagnostic du territoire, une évaluation des besoins et la définition d'objectifs opérationnels à moyen et long terme.

<sup>15</sup> 5 ans étant la durée de plusieurs de ces exercices de planification territoriale

La prospective territoriale est aujourd’hui largement mobilisée dans le cadre des documents de programmation et de planification territoriale. Cette intégration croissante témoigne d’une **volonté d’anticiper les mutations** économiques, sociales, environnementales et climatiques à l’échelle des territoires. Toutefois, cette dynamique s’accompagne d’un développement parallèle d’exercices sectoriels, potentiellement menés indépendamment les uns des autres, et sur des horizons temporels relativement courts propres aux exercices de planification. Cette multiplication des démarches, bien qu’elle réponde à des besoins spécifiques, tend à fragmenter la vision d’ensemble et à limiter l’efficience des exercices prospectifs jusqu’à brouiller les frontières entre planification et prospective, et pouvant générer des redondances, des incohérences, voire des contradictions entre les différents documents produits. Par exemple, les SRADDET, SCOT, COT, PCAET, SDAGE sont autant de démarches de planification intégrant des exercices de prospective.

Dans ce contexte, la conduite d’un exercice de prospective territoriale de long terme, transversal, à l’échelle d’un territoire donné, constituant une base de référence pour la structuration de l’ensemble des projets stratégiques du territoire semblerait structurellement plus aligné avec l’esprit de la prospective selon l’école française. Ce type de démarche pourrait être réalisée à l’échelle régionale, et donner lieu à une animation nationale. Chaque exercice de prospective serait une base dont les exercices de planification pourraient se nourrir.

Cet approfondissement de l’étude pourrait être réalisé dans le cadre d’un outil d’analyse et de coordination des démarches prospectives territoriales. En offrant une vision partagée des trajectoires possibles à l’horizon 2040, 2050 ou au-delà, une démarche systématique de prospective appliquée aux territoires menée régulièrement à la maille locale permettrait d’harmoniser les approches sectorielles et de faciliter la compatibilité entre les documents de planification.

A ce jour, les documents de planification consultés (COP, SRADDET, etc.) comportent une section diagnostic et une section vision / projection vers le futur, mais ne retracent que partiellement les réflexions prospectives menées dans le cadre de ces exercices, sans qu’il soit possible de documenter la profondeur de ces exercices de scénarisation et les partis pris méthodologiques. Une vision partagée des trajectoires possibles à horizon 10 ans et plus favoriserait également une meilleure articulation entre les échelles territoriales (locale, intercommunale, régionale) et entre les temporalités des politiques publiques. Toutefois, en ce sens, la prospective territoriale de long terme ne se limiterait plus à un outil d’anticipation : elle deviendrait un cadre structurant pour la gouvernance territoriale, en soutenant la convergence des stratégies et en renforçant la capacité des acteurs à agir collectivement face aux incertitudes.

#### **D. Le cadre institutionnel**

L’un des critères d’analyse proposé au cours du cadrage de l’étude était le **cadre institutionnel** dans lequel s’inscrit la démarche, aussi dénommé « **origine de la démarche** ». Ce critère s’est révélé peu opérant au cours de l’analyse. La catégorisation des démarches intégrées au corpus selon qu’elles soient d’origine « scientifique », « sociale et politique », « règlementaire » ou « de communication » fonctionne peu.

Enfin, les documents issus d’obligations réglementaires de planification n’ont que partiellement été retenus dans le périmètre des documents à collecter. Le corpus fait une part importante aux productions des COP régionales et inclut des documents de commissariats de massif, en revanche les SRADDET<sup>16</sup> et les SCoT notamment n’ont pas été intégrés. Dans la suite de ses travaux, le groupe de travail pourrait chercher à approfondir l’analyse des parties prospectives des documents de planification.

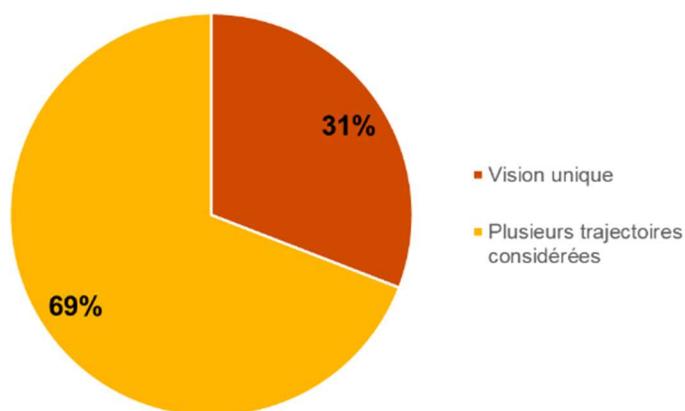
<sup>16</sup> La loi 3DS (Différenciation, Décentralisation, Déconcentration et Simplification), promulguée en février 2022, introduit une dimension prospective dans les SRADDET en renforçant leur rôle stratégique dans la territorialisation des politiques publiques. Elle encourage une planification plus souple et adaptée aux réalités locales, en intégrant les propositions des conférences des SCOT, ce qui favorise une vision prospective du développement régional. Ainsi, les SRADDET deviennent des outils dynamiques de projection territoriale, capables de concilier les enjeux environnementaux, économiques et sociaux dans une logique de durabilité et d’adaptation aux transitions en cours.

#### Remarque sur le critère « nature de la démarche »

Le critère de la « nature de la démarche », défini comme allant d'une vision stratégique — centrée sur des enjeux globaux sans traduction immédiate en actions concrètes — à une approche opérationnelle — impliquant l'élaboration d'un plan d'action concret avec des projets tangibles — s'avère peu pertinent pour caractériser les démarches observées dans le corpus, tant ces dernières tendent à mêler les deux dimensions de manière imbriquée.

### **E. Futurs possibles**

#### **Vision des futurs possibles**



69 % des études du corpus envisagent **plusieurs scénarios de futurs possibles**, contre 31 % qui envisagent uniquement un scénario de futur possible.

Près de 70 % des études envisagent plusieurs scénarios de futurs possibles, ce qui témoigne d'une volonté d'anticiper l'incertitude et de nourrir des choix éclairés. Cette approche est cohérente avec les principes de la prospective territoriale à long terme.

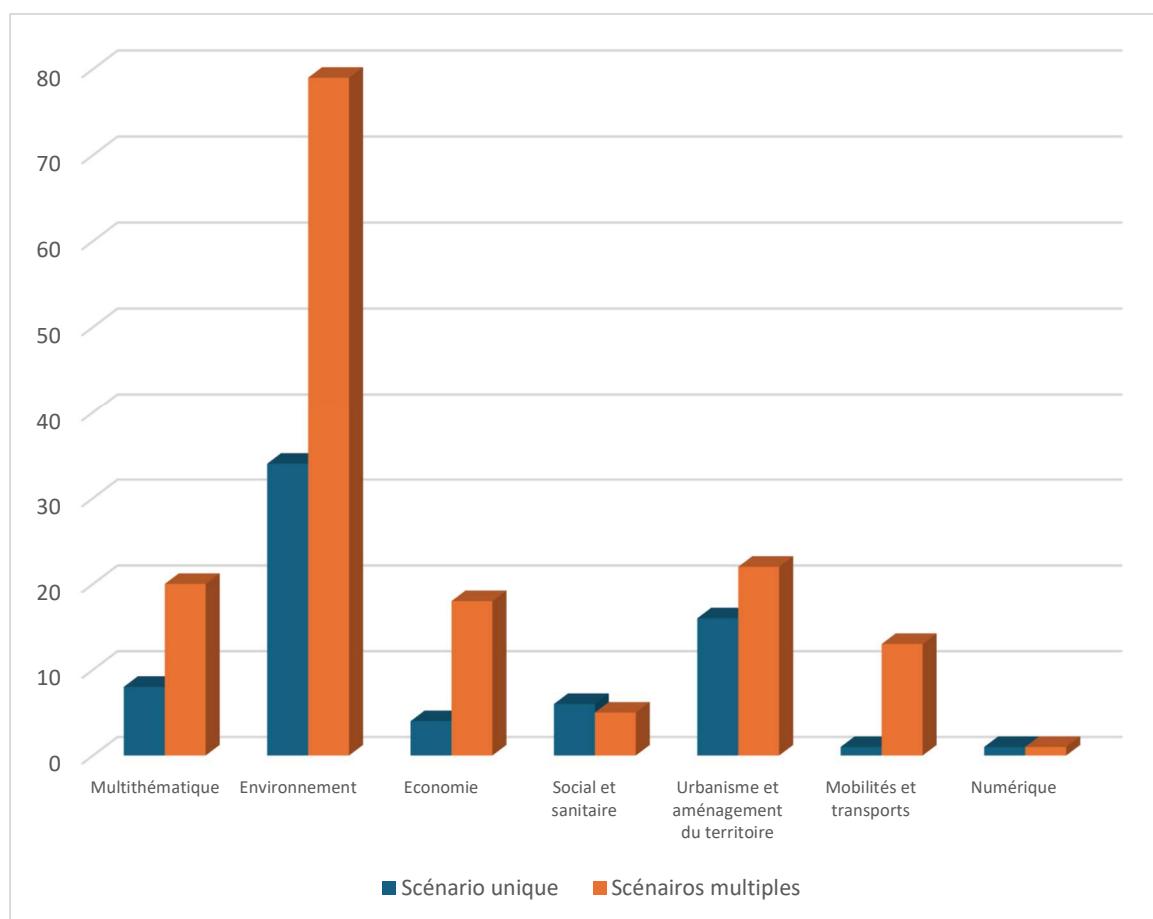
Par exemple, le document « prospective des métiers, qualifications et emplois liés à l'enseignement technique agricole », produit par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, propose 4 scénarios et leur méthode de construction (partie 2 - page 55). Cette étude prospective a dégagé quatre grands scénarios pour l'emploi et les qualifications à l'horizon 2030, et quatre trajectoires possibles d'évolution de l'enseignement agricole :

- Scénario 1 = « Métropolisation et société durable » ;
- Scénario 2 = « Économie verte et territoires » ;
- Scénario 3 = « Le moins cher, par choix ou par force » ;
- Scénario 4 = « La nature anthropisée et imitée ».

Autre type de document du corpus répondant à cette construction : les documents « Transition(s) 2050 – feuillets » de l'ADEME, comme le « Feuilleton Mix électrique » propose des scénarios en page 6.

A titre d'illustration également, les documents relevant de la planification ou de la stratégie ne relatent pas forcément les réflexions prospectives menées et consignent principalement un scénario unique, trame de la feuille de route et du plan d'action associé. Le document « atelier des territoires 2016|2017, « Mieux vivre ensemble dans le périurbain » produit par le Ministère de la Cohésion des Territoires en février 2018 ou les documents des COP régionales répondent à cette typologie de documents. Dans le document de l'atelier des territoires, une partie présente « les fondements de la stratégie et sa déclinaison [au singulier] en piliers stratégiques ».

### Catégorisation (scénarios multiples vs scénario unique) et fonction des thématiques



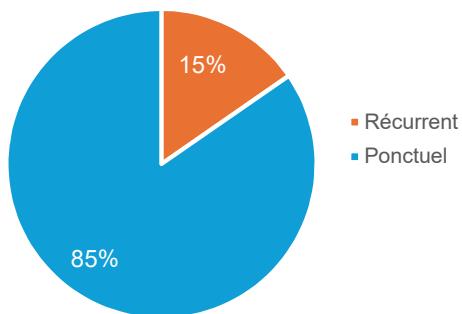
La comparaison sectorielle des approches de prospective territoriale par scénario unique et scénarios multiples permet d'observer que sur presque toutes les thématiques **les démarches prospectives appliquées aux territoires sont majoritairement à scénarios multiples** (notamment dans les domaines Environnement, Économie, Mobilités et transports).

Les thématiques sociales semblent plutôt explorer des scénarios uniques. Comme pressenti, les enjeux sociaux comme la démographie ayant un pas de temps plus long, les scénarios travaillés sont moins diversifiés que dans d'autres thématiques.

Néanmoins la taille de l'échantillon reste un biais potentiellement important : pour la thématique numérique, 50 % des études observées suivent un scénario unique (1 étude) et 50 % des scénarios multiples (1 étude) ; alors que sur la thématique environnement (environ 140 études référencées), une tendance claire se démarque.

## **F. Caractère récurrent de la démarche**

Caractère récurrent de la démarche



La majorité des démarches observées sont ponctuelles (85 %), contre 15% récurrentes.

Que la majorité des démarches soient ponctuelles (85 %) pourrait s'expliquer par l'absence de dispositifs pérennes de production de prospectives appliquées aux territoires.

Cela peut indiquer que :

- › Les démarches récurrentes d'analyses de prospective territoriales sont peu répandues, bien que les exercices de planification soient récurrents ;
- › Les circonstances de production de la démarche de prospective territoriale ont évolué (type démarche consultative comme le Grand Débat), le moment politique et social qui l'a générée est passé (plus de 40 % des études ont pour origine une situation économique et sociale spécifique), aussi la démarche n'est pas renouvelée.

Les documents considérés comme issus de démarches récurrentes dans ce corpus sont principalement :

- Les notes d'analyses de France Stratégie ;
- Les notes Strategic Foresight du European Comitee of the Regions ;
- Les notes de l'EPAS : le système européen d'analyse stratégique et politique (EPAS) est un processus interinstitutionnel de l'UE visant à promouvoir la prospective et la gouvernance anticipative. Il rassemble neuf institutions et organes de l'UE qui se sont engagés à réfléchir à long terme aux défis et aux opportunités auxquels l'Europe est confrontée ;
- Les productions des CESER ;
- Les COP régionales, imaginées pour être annuelles ;
- Les documents de façades maritimes.

Les SRADDET sont également un exemple de démarche incluant de la prospective territoriale mis en place de manière récurrente sur les territoires.

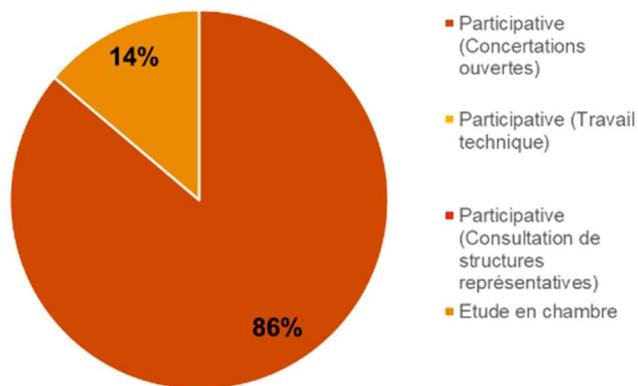
Il est à noter que les démarches peuvent être récurrentes mais les productions sont à chaque fois unique : les notes d'analyse de France Stratégie ont eu un rythme de parution régulier, néanmoins chacune des notes aborde un sujet différent. Aussi, la récurrence de la démarche est un critère qui permet d'identifier des producteurs réguliers de prospective territoriale, sans identifier nécessairement de redondance dans les exercices mis en place.

## G. Caractère participatif de la démarche

Les démarches sont très largement participatives, en particulier au niveau local. Cette tendance récente, renforcée depuis 2020, reflète une évolution vers une prospective plus ouverte, inclusive et ancrée dans les réalités de terrain.

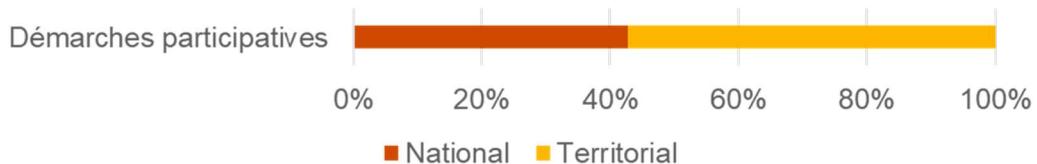
Les démarches observées sont majoritairement participatives – citoyens, entreprises, associations (86 %).

Démarches participatives



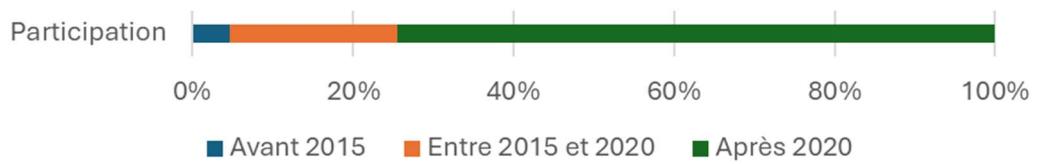
Les démarches participatives sont majoritairement menées par les territoires (environ 60 %), probablement du fait de leur plus grande proximité avec les acteurs et les habitants. En outre, dans de multiples démarches de planification, la concertation du public est une étape réglementairement obligatoire dans les démarches.

Les démarches participatives sont-elles plutôt le fait des territoires ?



Les études participatives semblent également plutôt récentes : environ 70 % d'entre elles sont publiées de manière postérieure à 2020. Il peut s'agir d'une tendance relativement récente de la pratique professionnelle de prospective, sans qu'il soit toutefois possible de l'affirmer car le corpus présente un biais dans sa constitution de sur-représentation de publications récentes.

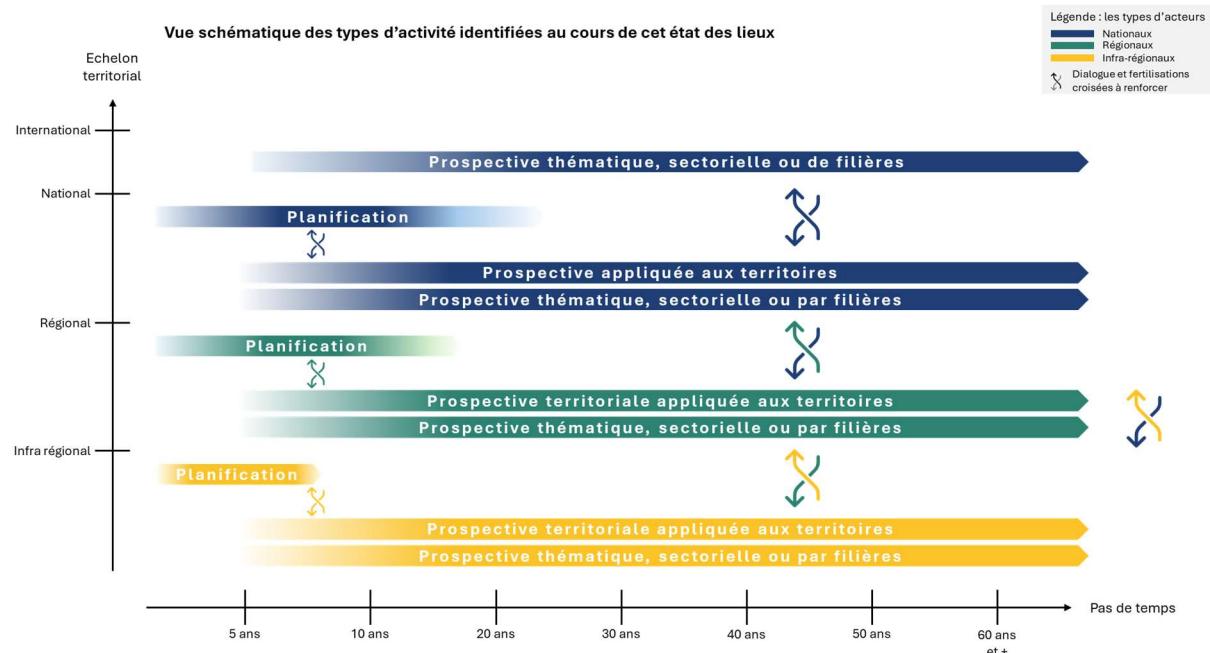
Les démarches participatives sont-elles plutôt une démarche récente ?



## H. Une typologie des démarches prospectives territoriales fondée sur le pas de temps et l'échelon d'intervention

En synthèse, l'analyse des démarches de prospective appliquées aux territoires révèle que **deux critères apparaissent particulièrement structurants et discriminants** : d'une part, **le pas de temps considéré** (court, moyen ou long terme), et d'autre part, **l'échelon territorial** auquel la démarche se rapporte (local, intercommunal, départemental, régional).

Ces deux dimensions permettent de positionner les démarches prospectives dans un espace d'analyse à double entrée, facilitant ainsi la lecture de la diversité des approches et la mise en évidence de grandes familles de pratiques.



*Note de lecture : la notion de planification recouvre des horizons temporels très variés selon les secteurs concernés. Dans le cadre des politiques publiques locales, elle peut s'étendre sur une période de 5 à 10 ans, permettant d'anticiper les besoins en matière d'urbanisme, d'éducation ou de services sociaux. Pour les infrastructures de transport, comme les lignes de métro ou les autoroutes, la planification s'inscrit souvent sur 15 à 20 ans, en raison des délais d'études, de concertation et de réalisation. Enfin, certains projets d'envergure, notamment dans le domaine de l'énergie — comme la construction de centrales nucléaires — nécessitent une vision programmatique à très long terme, pouvant aller jusqu'à 50 ans, afin de prendre en compte les enjeux de sécurité, de durabilité et d'évolution technologique.*

Le schéma met en évidence la complexité inhérente à la gouvernance territoriale en matière de planification et de prospective. Il souligne, en particulier, la **nécessité d'une articulation cohérente entre les travaux menés à différentes échelles** spatiales, allant du niveau local à l'échelle internationale. Cette structuration multiniveau révèle l'importance d'une coordination stratégique entre les acteurs institutionnels, afin d'assurer la complémentarité des démarches et la convergence des visions. Par ailleurs, le schéma illustre la pertinence de **renforcer les mécanismes de dialogue** et d'interaction entre les parties prenantes, dans une logique de fertilisation croisée des approches. Une telle dynamique collaborative apparaît essentielle pour enrichir la qualité des processus décisionnels et favoriser une gouvernance territoriale plus intégrée.

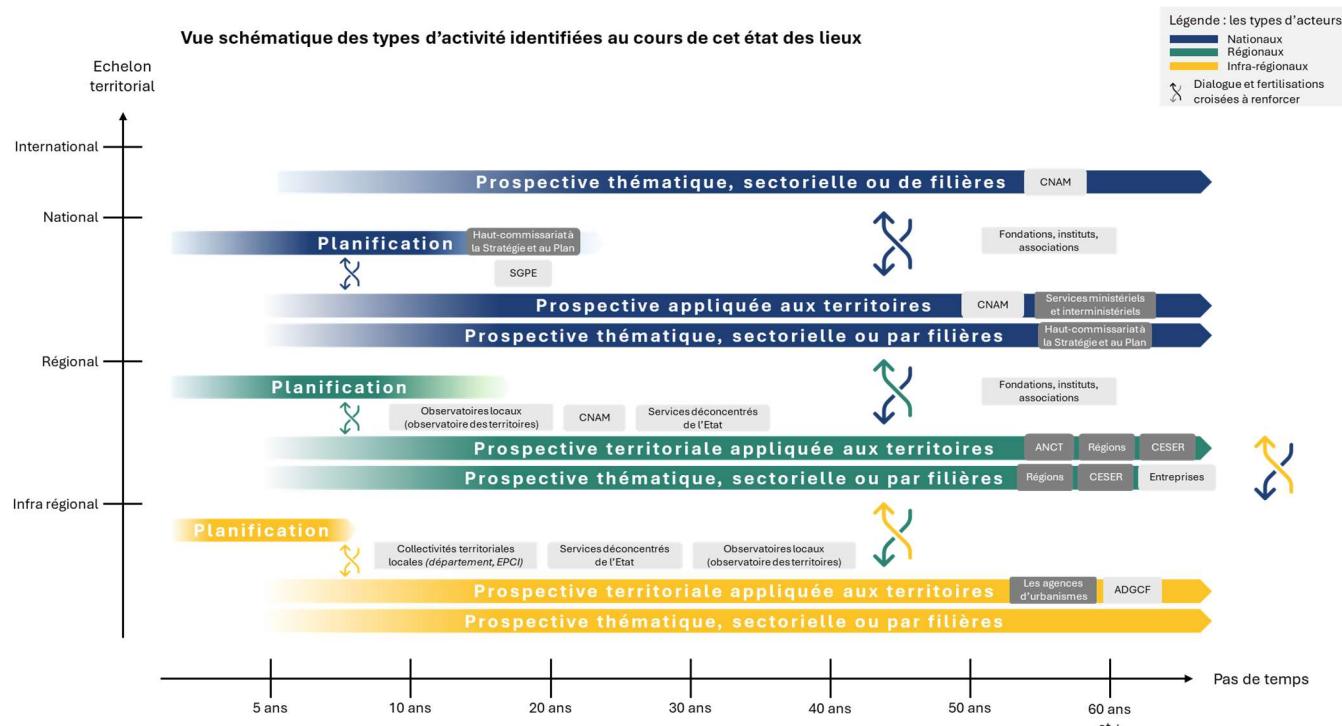
En positionnant les producteurs de démarches de prospective territoriale sur le schéma, il est possible de visualiser à la fois leur échelle territoriale (de l'infrarégional à l'international) et leur type d'activité (prospective thématique, territoriale, planification, etc.).

La représentation schématique des positionnements des producteurs d'exercices prospectifs constitue **un outil pouvant être utile pour analyser collectivement** – en séance du groupe de travail par exemple – les dynamiques à l'œuvre dans le champ de la prospective territoriale.

- En premier lieu, elle permet de **caractériser les démarches** selon les niveaux d'intervention : une agence nationale engagée dans des exercices de prospective territoriale adopte généralement une approche descendante, orientée par les grandes orientations stratégiques de l'État, tandis qu'un acteur local, tel qu'un CESER, développe des analyses selon une logique ascendante.
- Ensuite, cette cartographie rend possible l'**identification des chevauchements ou des lacunes** : certains échelons ou types de prospective peuvent apparaître surinvestis, tandis que d'autres restent peu explorés, révélant des angles morts dans la couverture territoriale ou thématique.
- Enfin, en **visualisant les positionnements respectifs des acteurs**, le schéma favorise une meilleure coordination des efforts, en facilitant la mise en synergie des démarches, la complémentarité des approches et l'optimisation des ressources mobilisées.

Une première visualisation du positionnement de certains acteurs sur le fond de carte schématique permet d'identifier que :

- certains niveaux de production de prospective territoriale sont particulièrement investis par les acteurs identifiés, comme le niveau régional ;
- certains acteurs peuvent intervenir à plusieurs niveaux comme le CNAM, les services déconcentrés de l'Etat, les observatoires locaux, etc.



Cette visualisation permet de dégager une première typologie des démarches prospectives territoriales, articulée autour de trois grandes catégories :

- › **Les exercices de projection intégrés à la planification territoriale.** Ils s'inscrivent généralement dans des cadres réglementaires (SCOT, PCAET, SRADDET, etc.) et mobilisent des horizons temporels de court à moyen terme. Leur objectif est d'éclairer les choix d'aménagement et de développement durable à l'échelle d'un territoire donné.

Par exemple : le document de « Territorialisation de la planification écologique » issu de la COP Nouvelle-Aquitaine.

- › **Les démarches de prospective territoriale portées ou appuyées par des opérateurs nationaux,** souvent initiées dans une logique d'expérimentation ou de diffusion de méthodes. Ces démarches peuvent concerner des territoires pilotes ou des thématiques spécifiques. Elles s'inscrivent dans des temporalités variables et visent à nourrir les politiques publiques nationales ou à accompagner les collectivités dans leur montée en compétence.

Par exemple : le document « Fabrique Prospective : « sites industriels de demain » - retours sur les premiers enseignements, publié par l'ANCT.

- › **Les démarches de prospective impulsées et conduites par les acteurs des territoires eux-mêmes.** Portées par des collectivités, des agences d'urbanisme, des associations ou des collectifs citoyens, ces démarches sont souvent ancrées dans des contextes locaux spécifiques. Elles peuvent adopter une approche territoriale transverse, ou bien se concentrer sur une thématique ou une filière économique particulière (énergie, alimentation, numérique, etc.).

Par exemple, le document « Imaginons nos futurs – prospective & science-fiction » produit par l'agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole et le Bureau des Prospectives.

Cette typologie n'est pas figée. Elle constitue un outil de lecture et de dialogue, permettant de mieux comprendre les logiques à l'œuvre, d'identifier les complémentarités possibles entre démarches, et de favoriser la mutualisation des enseignements et des méthodes. **Cette base de travail gagnerait à être travaillée au sein d'un collectif élargi de professionnels de la prospective.**

# ANNEXE 1 - Méthodologie de l'étude

La méthodologie adoptée repose sur une **démarche collaborative structurée** autour d'un groupe de travail intitulé « COPIL », réuni à quatre reprises entre novembre 2024 et juin 2025, à l'initiative de l'ANCT en lien avec l'Observatoire des territoires. Ce groupe se compose de représentants d'une douzaine d'institutions publiques. Il a permis de poser collectivement les fondations de l'étude, en définissant une compréhension partagée de la notion de prospective territoriale, les critères d'analyse des documents à examiner ainsi que la liste des institutions dont les productions disponibles en ligne étaient à collecter.

La méthodologie repose sur une approche structurée en trois étapes clés. La première étape, intitulée « **Cadrage de l'Étude** », vise à établir les fondations de l'analyse (validation de la définition de la prospective territoriale, des axes d'analyse pertinents ainsi que le périmètre documentaire à examiner). La deuxième phase, « **Recensement et Analyses des Démarches Prospectives** », consiste à collecter de la documentation existante, à catégoriser les différentes démarches identifiées et à cartographier les acteurs impliqués dans ces initiatives. Enfin, la troisième étape, « **Référentiel des Démarches de Prospective Territoriale** », aboutit à la proposition d'une présentation synthétique de l'état des lieux ainsi construit.

Chaque étape est accompagnée de sous-tâches précises telles que la tenue d'une réunion de lancement, la constitution d'un corpus documentaire, et la formalisation ainsi que le partage des résultats, garantissant ainsi une démarche rigoureuse et collaborative.



## La méthode de collecte

Dans un premier temps, l'ANCT a sollicité directement ses services et partenaires afin de collecter une première série de documents. Cette phase a permis de constituer un socle initial de documentation, qui a pu gagner en volume et en diversité grâce à des recherches complémentaires. Le groupe de travail a établi à cette fin une liste complémentaire d'acteurs clés à investiguer, permettant ainsi des recherches en source ouverte (principalement via Internet) des documents prospectifs produits par ces derniers.

Le groupe de travail – maîtrise d'ouvrage de cette étude – a fait le choix d'une méthode de collecte en source ouverte. L'envoi de questionnaires aux porteurs potentiels de démarches prospectives (en ce compris les communautés urbaines et les métropoles) pour collecter des contributions volontaires, a été considéré mais n'a pas été retenu comme mode opératoire dans le cadre de cette mission. En effet, l'hétérogénéité des réponses des partenaires aurait constitué une complexité particulière à traiter, sans garantir d'améliorer la qualité et la quantité de la collecte.

De la même manière – conformément au cadrage initial – les productions des entreprises (secteur privé marchand) n'ont pas été intégrées au corpus étudié.

## Le corpus documentaire

Au total, le corpus documentaire analysé comprend 278 documents<sup>17</sup>. L'analyse de ce corpus a été conduite selon les critères définis collectivement par le comité de pilotage (COPIL). Des résultats intermédiaires ont été partagés avec ce dernier, qui a pu orienter les travaux en sollicitant des approfondissements ciblés. Le présent rapport constitue la formalisation de l'ensemble de ces travaux.

## Les critères d'analyse

Afin d'assurer une analyse homogène et structurée du corpus documentaire, le comité de pilotage a défini neuf critères d'analyse, permettant de qualifier les démarches de prospective territoriale selon des dimensions à la fois institutionnelles, méthodologiques et territoriales.

Ces critères sont les suivants :

- › **Le périmètre géographique de l'étude**, qui distingue les échelles d'intervention (nationale, régionale, départementale, locale, y compris transfrontalière) ;
- › **Le caractère territorial** du projet, selon que le territoire constitue l'objet principal de l'étude ou un simple support d'analyse ;
- › **La temporalité de l'étude** : horizon de projection (5 ans, 10 ans, 20 ans ou plus lointain) ;
- › **Le cadre institutionnel**, qu'il soit réglementaire (adossé à une loi ou un schéma) ou porté par une logique politique ;
- › **La nature de la démarche**, entre vision stratégique (c'est-à-dire une approche conceptuelle centrée sur les enjeux globaux, sans nécessaire traduction immédiate en actions concrètes) et approche opérationnelle (qui se traduit par l'élaboration d'un plan d'action concret, incluant des projets tangibles directement issus de la démarche) ;
- › **La vision des futurs possibles**, en identifiant si l'étude explore plusieurs scénarios ;
- › **Le caractère itératif** de la démarche (capacité à s'inscrire dans un processus évolutif) ;
- › **La dimension participative**, qui évalue l'implication des acteurs dans l'élaboration de la démarche.

Ces critères ont servi de grille commune pour l'analyse des 278 documents recensés, garantissant une lecture transversale et comparative des différentes initiatives identifiées.

## Les entretiens complémentaires

En complément des travaux de collecte et d'analyse documentaire, l'étude a intégré la réalisation d'une série d'entretiens approfondis menés auprès de personnalités qualifiées, sélectionnées pour leur expertise reconnue et leur connaissance fine des enjeux abordés.

Une série d'entretiens a été menée avec les commissariats de massifs, par les équipes de l'ANCT. Deux entretiens complémentaires ont été menés avec la société française de prospective<sup>18</sup> d'une part et la chaire de prospective du CNAM<sup>19</sup> d'autre part.

La méthodologie retenue pour la **conduite des entretiens** repose sur une **approche semi-directive**, permettant de concilier rigueur analytique et souplesse d'exploration. Ce type d'entretien se caractérise par l'utilisation d'un **guide d'entretien structuré autour de thématiques** préalablement définies, tout en laissant une marge de manœuvre suffisante à l'enquêteur pour adapter le déroulement de l'échange en fonction des réponses et des spécificités de l'interlocuteur.

---

<sup>17</sup> Liste de la documentation référencée, présentée en annexes

<sup>18</sup> <https://www.societefrancaisedeexpective.fr/>

<sup>19</sup> <https://innovation.cnam.fr/liste-des-enseignants-/philippe-durance-884547.kjsp>

Cette méthode vise à favoriser une expression libre et nuancée des personnes interrogées, tout en garantissant la comparabilité des données recueillies. Les entretiens ont été menés à distance, selon les disponibilités des participants, et ont fait l'objet d'une exploitation qualitative, fondée sur l'identification d'éléments saillants par entretiens d'une part, et de récurrences / divergences entre les entretiens d'autre part.

#### **Zoom sur la grille thématique des entretiens**

- Pourriez-vous présenter les activités de votre organisation ? Pourriez-vous nous présenter votre rôle ?
- Quelles sont les démarches de prospective territoriale menées par votre organisation ?
- Quelles évolutions avez-vous observé ces dernières années ?
- Vos travaux sont-ils mis au service des institutions locales ?
- Travaillez-vous en réseau avec d'autres professionnels au niveau européen ?

Ces entretiens ont permis d'enrichir la compréhension des problématiques traitées, d'apporter des éclairages complémentaires aux données recueillies, et de valider certaines hypothèses formulées au cours de l'analyse.

#### **Explicitation des limites du périmètre de l'étude**

##### ***Exclusion des démarches thématiques dans la définition de la prospective territoriale***

Les membres du groupe de travail ont validé une définition resserrée de la "prospective territoriale", excluant explicitement les démarches à caractère thématique. Cette orientation méthodologique vise à distinguer les exercices de prospective portant sur une seule dimension du territoire — qu'il s'agisse, par exemple, de la mobilité, de l'énergie, de la santé ou de l'emploi — des démarches globales qui appréhendent le territoire dans sa complexité et sa transversalité.

Ainsi, seules ont été retenues pour l'analyse les démarches de prospective appliquées à l'échelle d'un territoire dans son ensemble, intégrant une pluralité d'enjeux et de dynamiques territoriales. Ce choix permet de garantir la cohérence du périmètre étudié et de mieux cerner les logiques systémiques à l'œuvre dans les démarches prospectives à vocation territoriale.

## ANNEXE 2 - Glossaire des sigles et abréviations

<b>Sigle</b>	<b>Signification</b>
ADEME	Agence de la transition écologique
AFD	Agence Française de Développement
AMORCE	Association nationale des collectivités, associations et entreprises pour la gestion des déchets, de l'énergie et des réseaux de chaleur
ANCT	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires
APUR	Atelier Parisien d'Urbanisme
AUDIAR	Agence d'Urbanisme et de Développement Intercommunal de l'Agglomération Rennaise
CESER	Conseil Économique, Social et Environnemental Régional
CGAAER	Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux
COP	Conférence des Parties (feuilles de route régionales / transition écologique)
DGALN	Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature
DGOM	Direction Générale des Outre-Mer
DRIAS	Données pour la Recherche sur les Impacts et l'Adaptation au climat à l'échelle Régionale
FNAU	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme
France Stratégie	Organisme de réflexion, d'expertise et de concertation auprès du 1 <sup>er</sup> ministre
GREC-SUD	Groupe Régional d'Experts sur le Climat en région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur
IGEDD	Inspection Générale de l'Environnement et du Développement Durable
INRAE	Institut National de Recherche Agriculture, Alimentation et Environnement
MASAF	Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire
MOM	Ministère des Outre-Mer (ancien sigle, parfois encore utilisé)
Plan Urbanisme Construction Architecture	Recherche et d'expérimentation sur l'urbanisme et l'architecture
RTE	Réseau de Transport d'Électricité
SGPE	Secrétariat Général à la Planification Écologique
UMS PatriNat	Unité Mixte de Service Patrimoine Naturel (INPN, OFB, MNHN)

## Annexe 3 -Recensement des documents consultés et analysés par type d'acteur

Type d'acteur	Nombre de documents	Exemple de document
<b>Agence et opérateur d'Etat (dont ANCT, ADEME)</b>	42	Agence de l' environnement et de la maîtrise de l' énergie (ADEME). (2021). <i>Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat - Rapport complet.</i>
<b>Agence d'urbanisme</b>	29	Agence d' urbanisme de Lyon (UrbaLyon). (2022). <i>Prospective des modes de vie et enjeux de mobilité.</i>
<b>CEREMA</b>	8	CEREMA. (2021). <i>Étude prospective sur l' exploitation des voies rapides urbaines de Toulouse.</i>
<b>CESER</b>	7	CESER Normandie. (2020). <i>Habiter en Normandie en 2040.</i>
<b>Entreprise</b>	11	Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM). (2022). <i>Industries et territoires à l' horizon 2030. Réindustrialisation et développement territorial.</i>
<b>Fondation, institut, association</b>	14	Fondation Jean-Jaurès. (2022). <i>France 2040. Explorer les scénarios possibles.</i>
<b>France Stratégie</b>	6	France Stratégie. (2020). <i>Prospective 2040-2060 : Des transports et des mobilités.</i>
<b>GIP EPAU</b>	3	GIP Littoral Aquitain. (2023). <i>Exode urbain : Un mythe, des réalités.</i>
<b>Observatoire national</b>	3	POPSU. (2021). <i>Les ateliers nationaux de la prospective territoriale.</i>
<b>Observatoire local</b>	4	Collège de prospective (Hauts-de-France). (2021). <i>Quels centres-villes à l' horizon 2040 ?</i>
<b>Région</b>	34	Région Occitanie. (2023). <i>Feuille de route de la planification écologique en Occitanie.</i>
<b>Revue</b>	4	Revue La Fabrique de la Cité. (2021). <i>Mobilités. Accélération sur la décarbonation.</i>
<b>Service de prospective privé, bureau d'étude, think tank</b>	1	Think tank Avenir Côte d' Azur. (2022). <i>Territoire azuréen : ambitions 2040.</i>
<b>Service ministériel et interministériel</b>	65	Ministère des Outre-mer. (2023). <i>Plan d' eau DOM. Pour une gestion durable de l' eau potable et de l' assainissement dans les Outre-mer.</i>
<b>SGPE</b>	6	SGPE - Secrétariat général à la planification écologique. (2023). <i>Mieux agir la planification écologique.</i>
<b>Université et pôle de recherche</b>	3	Université de Lille, UMR Écologie & Biodiversité. (2021). <i>Étude prospective sur les plantations mixtes en Hauts-de-France.</i>

## Annexe 4 - Les membres du groupe de travail

Organisation	Prénom Nom
ANCT – Pôle analyse et diagnostics territoriaux	Sylviane Le Guyader, Axel Drochon
Observatoire des territoires	François Philizot
CESER de France	Marc Bouchery
Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire – Bureau de la Prospective et de la Stratégie	Miguel Rivière
France Stratégie	Cédric Audenis
Ministère chargé des Outre-Mer - DGOM	Julien Joncheray
DGALN	Anne-Lorraine Lattraye, Eloise Pelletier, Florian Muzard, Fanny Lendi Ramirez
Fédération nationale des SCOT	Stella Gass, Cécile Gondart
Fédération des Parcs Naturels régionaux	Fabien Hugault
Agence d'urbanisme Bordeaux Aquitaine (représentant la FNAU)	Françoise Le Lay, Karine Hurel
Région PACA (représentant Régions de France)	Jean-Baptiste Chabert
Région Hauts-de-France (représentant Régions de France)	Stéphane Humbert, Coralie Peyrot Bégard, Karen Maloingne
PwC	François Cartier Laurin, Coralie Pelletier, Evan Letellier puis Albane Sansot

## Annexe 5 - Les acteurs porteurs de démarches de prospective appliquée aux territoires et sources

- L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)
- Le Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA)
- La Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) ;
- L'Inspection générale de l'Environnement et du Développement durable (IGEDD) ;
- Le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) pour des travaux prospectifs sur l'agriculture ;
- L'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE)
- L'Unité mixte de service (UMS) Patrimoine naturel (<https://www.patrinat.fr/fr>) ;
- Le Réseau rural national ;
- La Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU) qui peut être contactée à nouveau ;
- La Direction générale des affaires maritimes, de la pêche, et de l'aquaculture (DGAMPA). Il a été évoqué en séance la possibilité d'obtenir de leur part des documents stratégiques de façade ;
- Le Commissariat général au développement durable (CGDD) ;
- Les Directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) et DDT Directions départementales des territoires (DDT) ;
- Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) ;
- Le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)
- Les commissariats de Massifs ;
- Etablissements d'enseignement supérieur : AgroParisTech, Science Po et son Ecole Urbaine
- Des bureaux d'études et des revues comme la Société française de prospective
- Le site du GREC-SUD pour des travaux sur la prospective et l'adaptation au changement climatique ;
- La Fédération des parcs naturels régionaux, qui dispose de méthodes sur la prospective et les paysages, en lien avec les habitants ;
- Les collectivités territoriales et les Grandes métropoles n'ont pas été toutes contactées. Voir aussi l'Institut Paris région et l'APUR (Atelier parisien d'urbanisme) pour la région parisienne.
- les documents de prospective des **COP régionales**, en complément de la COP Bretagne, et une dizaine de documents publiés par le SGPE (Secrétariat général à la planification économique) ;
- Le groupe de travail souhaite également ajouter au corpus documentaire les **19 documents prospectifs des CESER** (Conseil économique, social et environnemental régional).

### Sources consultées

#### **Associations, organisations privées non lucratives**

- Institut-destree.eu
- La Société française de Prospective
  - <https://www.societefrancaisedeerspective.fr/breve-histoire-prospective/>

#### **Organismes de recherche**

- CNAM
- Cairn.info : <https://shs.cairn.info/la-prospective-strategique--9782100567140-page-9?lang=fr>

#### **Organisation privées lucratives**

- Futuribles : <https://www.futuribles.com/la-prospective/histoire-et-memoire-de-la-prospective/histoire-de-la-prospective/>