

Retours d'expériences et perspectives d'utilisation de la méthode "Imagine" Analyse systémique et prospective de durabilité

par Julien LE TELLIER et Marion BRIENS

La montée en puissance des préoccupations environnementales se traduit par des demandes sociales et politiques en faveur de la participation du public à la conception et la mise en œuvre de stratégies territoriales de long terme. Dans ce contexte, le Plan Bleu a développé, expérimenté et consolidé une méthode d'analyse systémique et prospective territoriale, "Imagine", qui propose des outils pour décrire, évaluer et explorer le niveau de durabilité d'un éco-socio-système, à travers une approche participative considérant les acteurs locaux comme experts de leur territoire.

Au début des années 2000, le Plan Bleu a développé, expérimenté et consolidé la méthode *Imagine* d'analyse systémique et de prospective de durabilité. Cherchant à fédérer les acteurs et parties prenantes d'un même territoire, *Imagine* propose divers outils pour décrire, évaluer et explorer le niveau de durabilité d'un éco-socio-système dans le passé, le présent et l'avenir, au moyen d'indicateurs et à travers une approche participative considérant les acteurs locaux comme experts de et dans leur territoire d'intervention (PLAN BLEU, 2006 ; COUDERT et LARID, 2006).

La méthode *Imagine* a été mise en œuvre par le Plan Bleu dans le cadre des programmes d'aménagement côtier (PAC) initiés par le Plan d'Action pour la Méditerranée (PAM) à Malte (2000-2002), au Liban (2002-2003), en Algérie (2003-2004), en Slovénie (2005) et à Chypre (2006-2007). Dans ce contexte, le rôle du Plan Bleu était de faciliter et d'accompagner l'appropriation et l'application de la méthode *Imagine* par les équipes locales gestionnaires et utilisatrices des milieux côtiers objets des PAC. La méthode pourra également être mobilisée dans le cadre de l'application du protocole relatif à la gestion intégrée des zones côtières de la Méditerranée (Protocole GIZC rattaché à la Convention de Barcelone et entré en vigueur en 2011), dont le but est d'encourager la gestion durable des zones côtières en prenant en compte leurs vulnérabilités et la multiplicité de leurs usage(s) et de leurs interactions

Les préoccupations croissantes pour la préservation des ressources et espaces naturels méditerranéens se traduisent par une demande grandissante d'accompagnement des projets de territoire : *Imagine* est l'un des outils de cet accompagnement. L'ambition de cet article est de synthétiser les atouts de la méthode *Imagine* à partir de retours d'expériences de son utilisation dans le cadre des PAC, et de montrer l'intérêt de la méthode pour l'élaboration de projets de territoires, en s'efforçant de mettre en lumière ses caractères adaptable et ajustable à différentes problématiques et à divers contextes territoriaux – y compris forestiers.

Approches systémiques et prospectives du Plan Bleu

Depuis plus de vingt ans, les approches systémiques et prospectives du Plan Bleu consistent à étudier les impacts passés, actuels et à venir du développement sur l'environnement et les ressources naturelles pour éclairer la décision : il s'agit d'accompagner les gestionnaires de territoires à s'approprier les outils de l'analyse systémique et prospective pour dessiner des futurs possibles en fonction des tendances passées et actuelles, puis de les aider à définir et partager des plans d'actions permettant de se rapprocher des futurs souhaitables et soutenables. Destinée à penser et anticiper le territoire à la lumière des actions et dynamiques passées et présentes, la prospective

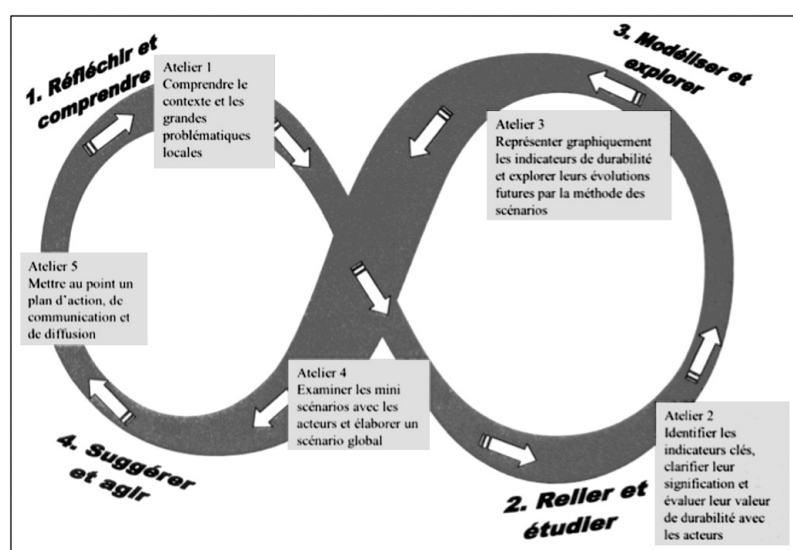
représente un outil précieux d'aide à la décision : en imaginant des futurs possibles (souhaitables ou non), le raisonnement à rebours et hypothétique permet de définir le chemin pouvant mener à des avenir souhaitables.

Pour explorer les interactions entre développement et environnement, l'approche prospective du Plan Bleu s'appuie (i) sur l'analyse des systèmes et (ii) sur la méthode des scénarios. D'une part, en tenant compte des interactions entre diverses composantes interdépendantes, l'approche systémique permet d'analyser un territoire et son devenir dans sa globalité, de comprendre les processus liés à chaque élément et surtout les relations et interactions entre les différents éléments du système. D'autre part, la méthode des scénarios permet de dessiner les futurs possibles d'un système territorial préalablement défini et en constante évolution. Les scénarios comportent une image initiale de départ, un choix d'hypothèses d'évolution, un cheminement jusqu'à l'horizon choisi, une image de la situation finale, le tout étant lié par une logique interne et cohérente qui découle de la combinaison d'hypothèses d'évolutions et de leurs conséquences (« Si..., alors... »). La construction des scénarios offre aux décideurs et autres parties prenantes un panel d'alternatives possibles et différentes images du futur, permettant de mieux appréhender les enjeux et les risques liés aux tendances observées et de fixer des objectifs mesurables de progrès à moyen et long termes.

En vue d'améliorer, d'adapter et de renouveler les outils de prospective, le Plan Bleu a initié, expérimenté et diffusé, en association avec Simon Bell (Open Systems Research Group, Open University, Royaume-Uni), la méthode systémique et participative de prospective de durabilité *Imagine*, qui s'appuie sur quatre principes majeurs :

- l'approche systémique permet de considérer le territoire étudié dans sa globalité, de partager une image construite collectivement d'un territoire donné ;
- la prospective et la méthode des scénarios visent à orienter les stratégies à la lumière d'images tendanciennes et alternatives du futur ;
- les indicateurs et les seuils de durabilité ont vocation à suivre et projeter les évolutions au regard du développement durable ;
- les méthodes participatives misent sur l'expertise des acteurs locaux pour concevoir

Fig. 1 :
Les quatre phases
de la méthode Imagine



et maîtriser les projets d'aménagement et de développement, les « projets de territoire ».

Ainsi, *Imagine* permet de décrire, évaluer et explorer le niveau de durabilité d'un système dans le passé, le présent et l'avenir, à l'aide d'indicateurs et à travers quatre phases successives et cinq ateliers réunissant les parties prenantes du territoire concerné (Cf. Fig. 1) :

1.- réfléchir sur et comprendre le contexte et les grandes problématiques locales, à travers divers exercices (PLAN BLEU, 2006 ; COUDERT et LARID, 2006) ;

2.- relier et étudier les différents éléments en interactions, en identifiant les indicateurs clés de durabilité, en clarifiant leur définition et en évaluant leur valeur de durabilité ;

3.- modéliser et explorer en représentant graphiquement les indicateurs de durabilité et en imaginant leurs évolutions futures au moyen de scénarios ;

4.- suggérer et agir en mettant au point un plan d'action et de communication.

La figure 2 présente un exemple de graphes issus de l'étape de modélisation et d'exploration des scénarios (phase 3) : à partir de la description du système (phase 1), des indicateurs de durabilité et des valeurs seuil associées – valeurs extrêmes et valeurs limites de durabilité par déficit ou excès (phase 2) – sont construits des graphes permettant de visualiser la situation présente et des futurs possibles.

Retours d'expérience : *Imagine* et la gestion des zones côtières

Imagine constitue un outil d'aide à la décision basé sur la participation et s'est révélé particulièrement adapté aux initiatives de gestion intégrée des zones côtières en Méditerranée. Cette méthode a permis de mobiliser et de fédérer les capacités d'expertise des acteurs locaux et parties prenantes pour construire collectivement des projets d'aménagement et définir des actions à entreprendre en vue d'améliorer la soutenabilité de la gestion des territoires concernés.

Imagine : rassembler pour mieux décider, un outil mobilisateur et de décloisonnement sectoriel

Au vu des expériences *Imagine* coordonnées par le Plan Bleu et de l'avis des représentants locaux des PAC, il apparaît essen-

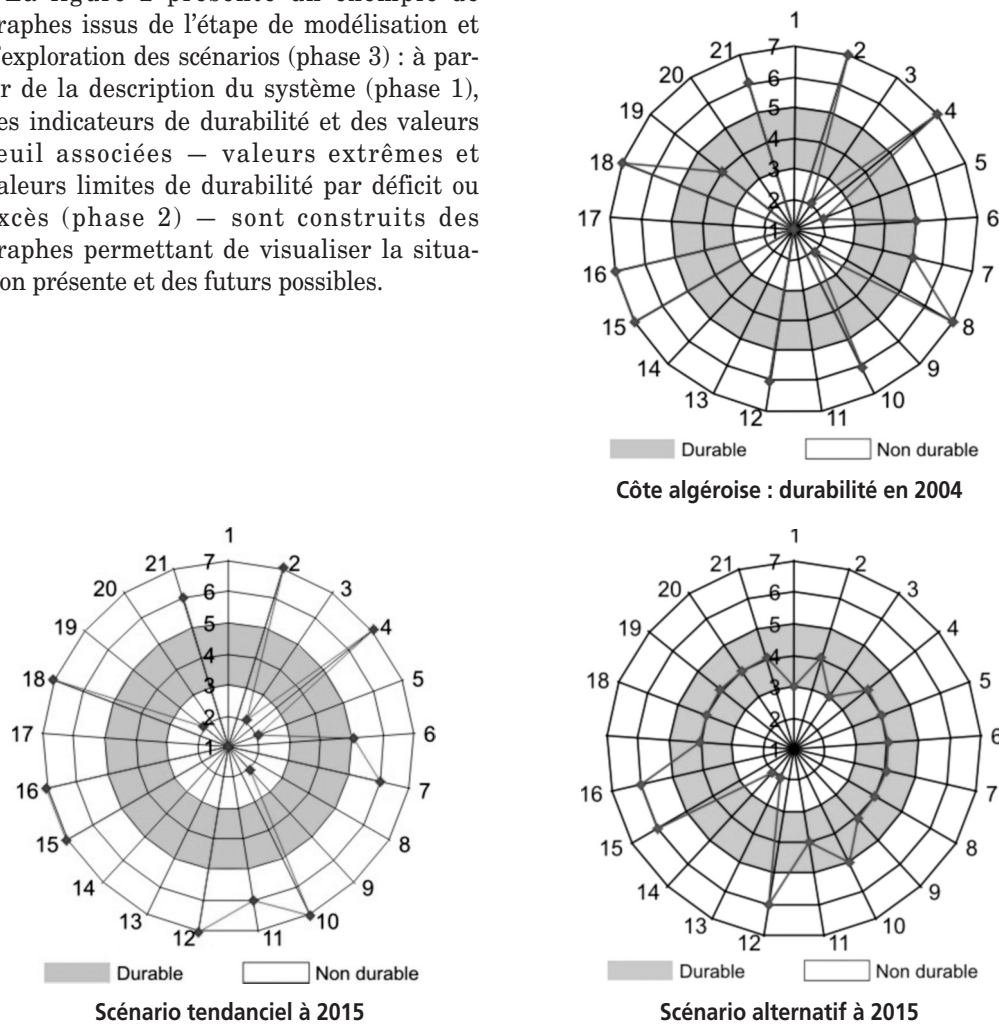


Fig. 2 :
Graphiques « Amoeba »
représentant la situation
actuelle et deux scénarios
futurs possibles, au
regard des critères de
durabilité préalablement
définis

tiel d'impliquer les parties prenantes (décideurs, gestionnaires, scientifiques, techniciens, fonctionnaires, praticiens, représentants de la société civile et de secteurs économiques), de rassembler et faire travailler ensemble différents secteurs et spécialités. Dans le contexte des PAC, la méthode *Imagine* a eu un effet mobilisateur et de décloisonnement : les ateliers locaux *Imagine* ont offert de rares occasions de discuter et de débattre de projets et problèmes communs. La mise en œuvre simple et conviviale a permis de "briser la glace" entre participants et d'appréhender sereinement la complexité des systèmes territoriaux étudiés, par exemple à travers la création "d'images fertiles" (Cf. Fig. 3). Ces espaces publics de participation ont facilité la mutualisation des préoccupations et l'engagement d'une dynamique intersectorielle. Ainsi, « la méthode a montré ses capacités à décloisonner le travail des acteurs sur un territoire, à les faire travailler ensemble pour penser et définir un avenir durable commun, à donner une information attractive sur des situations complexes [...]. De même la méthode a démontré qu'elle pouvait donner un aspect ludique à des exercices compliqués et difficiles, qu'elle était porteuse de convivialité et utilisable à plusieurs échelles » (Compte-rendu du séminaire « *Imagine* », PLAN BLEU, 2008).

évolutions et perspectives, sur la base desquels doivent être prises les décisions, et sur les conséquences possibles de ces décisions. De plus, les approches prospectives territorialisées du Plan Bleu mettent l'accent sur les aspects socio-institutionnels : les parties prenantes et acteurs locaux sont au centre des réflexions sur la compréhension de leurs propres interactions et sur les systèmes territoriaux dans lesquels ils évoluent et interagissent. En ce sens, *Imagine* représente un outil de médiation pour aider à solutionner des conflits intersectoriels. En effet, il semble important de connaître (et aider à résoudre) les conflits d'usage. Il est tout autant primordial de dresser un panorama des positions et stratégies des parties prenantes pour identifier et tenir compte des facteurs d'inertie et conflits d'usage sur les territoires. Cette démarche permet *in fine* de baliser des pistes pour le changement afin que de véritables alternatives émergent et puissent être engagées. La participation des parties prenantes en interaction – et souvent en concurrence, la facilitation des débats et des échanges d'opinions, la recherche d'un langage commun et de compromis, la réflexion pluridisciplinaire, sont autant de composantes complémentaires de ce que nous appellerons ici et en première approximation « prospective participative ».

Imagine, outil flexible de médiation et d'aide à la décision

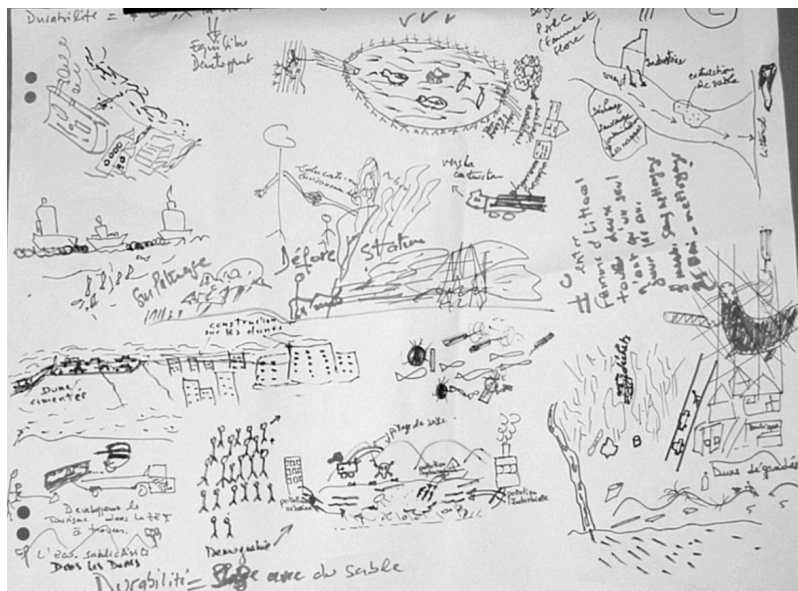
En tant qu'outil d'aide à la décision, l'effort prospectif de la méthode *Imagine* apporte des éclairages sur le contexte territorial, ses

Imagine, un outil évolutif

Si la mise en œuvre de la méthode *Imagine* s'est révélée fructueuse et a été appréciée par la majorité des parties prenantes, elle n'en demeure pas moins perfectible. Il conviendrait de prendre en considération quelques écueils pour améliorer encore les résultats de futures applications.

En ce qui concerne la participation des acteurs, il semble que leur renouvellement conséquent d'un atelier à l'autre soit un frein au dynamisme et au bon fonctionnement du groupe dans la durée. L'hétérogénéité des niveaux de pouvoir, d'influence et de représentation peut également poser problème. Par ailleurs, un portage politique continu est un pré-requis essentiel pour que l'exercice de prospective débouche sur des mesures concrètes, en facilitant notamment l'adoption officielle du plan d'actions issu des ateliers ainsi que la mobilisation de moyens financiers adéquats. Enfin, la démarche prospective gagnerait à être renforcée en aval, à travers la normalisation du suivi et de

Fig. 3 : Image fertile identifiant les principaux enjeux sur la zone côtière d'Alger, 2003



l'évaluation de la mise en œuvre des actions, une communication et une médiatisation renforcées, et la valorisation des résultats pour des initiatives similaires. En ce qui concerne les indicateurs de durabilité, au cœur de l'exercice, certaines difficultés techniques restent à surmonter : d'une part la détermination de l'intervalle de valeurs correspondant à un état de durabilité s'avère parfois controversée, d'autre part il peut être difficile de renseigner certains indicateurs (manque de données).

***Imagine*, un outil pertinent pour accompagner les démarches de gestion durable des espaces forestiers**

Du fait de la multifonctionnalité des forêts méditerranéennes (fonctions écologiques, production de produits ligneux et non ligneux, paysages, espaces récréatifs... dont les usages peuvent être concurrents et conflictuels) et de l'intégration des enjeux forestiers au sein de problématiques plus larges de préservation de l'environnement et de développement socio-économique, la gestion des espaces boisés en Méditerranée requiert une approche systémique. Une telle approche nécessite une collaboration renforcée non seulement entre le secteur forestier et les autres secteurs concernés par la gestion des espaces boisés (eau, agriculture, énergie, tourisme, environnement, aménagement du territoire, etc.), mais aussi la concertation des différents acteurs territoriaux (propriétaires forestiers, éleveurs, agriculteurs, associations environnementalistes, élus locaux, gestionnaires d'espaces naturels, grand public, etc.), ce qui plaide en faveur de modes de gouvernance participatifs des territoires ruraux. La dimension temporelle propre à la gestion forestière appelle par ailleurs à l'appréhender avec une vision de long terme.

Ainsi, à travers les succès ou échecs d'initiatives variées visant à mettre en place une gestion durable d'un territoire forestier, ressortent des besoins et attentes récurrents de la part des parties prenantes, tels que la participation d'un maximum d'acteurs pertinents, en vue de répondre au mieux à leurs préoccupations et de garantir une bonne



appropriation du projet ou des actions de gestion, le renforcement du dialogue et le décloisonnement entre secteurs d'activités, le tout dans la durée.

La méthode *Imagine*, en associant la production de connaissances partagées sur un territoire, pour différentes échelles de temps (diagnostic, scénarios à moyen et long termes), et la participation des parties prenantes, expertes de ce territoire (apprentissage collectif, large délibération autour de consensus négociés), semble être un outil approprié pour faciliter la mise en œuvre d'une gestion durable des espaces forestiers et plus largement ruraux. Si la méthode a été initialement développée pour et appliquée à des zones côtières, elle est cependant flexible par nature et ajustable à des contextes territoriaux et des problématiques variées : au niveau de son périmètre géographique et des parties prenantes à impliquer, des diagnostics, indicateurs de durabilité et scénarios prospectifs, qui sont construits localement et collectivement, ainsi qu'à tra-

Fig. 4 : Ateliers *Imagine* dans le cadre du Programme d'Aménagement Côtier en Slovénie

Julien LE TELLIER
Marion BRIENS
Plan Bleu – PNUE/PAM
15, rue Ludwig Van
Beethoven
06560 Valbonne
France
Mél :
mbriens@planbleu.org
Site web :
www.planbleu.org

vers la mise en œuvre effective des stratégies et actions adoptées, qui peuvent mobiliser les outils d'aménagement et de gestion adéquats ; dans le cas d'un espace forestier, il peut alors s'agir d'un parc naturel régional, d'une charte de gestion forestière ou encore d'un plan d'aménagement de massif. Il revient donc aux acteurs des territoires boisés, soucieux de renouveler et d'améliorer les modes et outils de gouvernance de ces espaces, de s'approprier cette méthode systématique et prospective afin d'en tirer les meilleurs bénéfices.

par des communautés locales —une côte, un massif forestier — mais aussi dans une perspective plus large de développement territorial, et en particulier de réduction des clivages socio-économiques entre des territoires différenciés et spécialisés (zones côtières « balnéarisées » ou zones urbaines vs. espaces ruraux ou naturels) ou de réduction de la pauvreté et des inégalités au sein d'un territoire.

J.L., M.B.

Conclusion

Avec la montée en puissance des questions liées à l'environnement et au développement durable, et notamment des enjeux du changement climatique, les demandes sociale et politique se traduisent par une plus grande participation du public aux débats, à la conception et à la mise en œuvre des stratégies territoriales de long terme. Dans ce contexte, la méthode *Imagine* articule deux composantes essentielles : (a) la production de connaissances territorialisées et articulées à différentes échelles de temps (prospectives, méthode des scénarios) et (b) la participation des parties prenantes. Il s'agit, d'une part, d'améliorer la connaissance nécessaire à la décision stratégique de long terme, en explorant des futurs possibles à travers la méthode des scénarios et, d'autre part, renforcer la mobilisation des acteurs locaux et parties prenantes, à travers le travail collaboratif et l'apprentissage collectif permettant des consensus négociés. De telles approches font sens non seulement pour appuyer la gestion durable d'espaces ou de ressources

Bibliographie

- AIFM et Plan Bleu, 2011, Compte rendu des sessions « Forêts, sociétés, territoires », Avignon (France), 5 et 8 avril 2011, 2^e Semaine forestière méditerranéenne. Disponible à : http://www.planbleu.org/actualite/fr/SessionsPB_AIFM_SemaineForestiereMed.html
- Bell S. et E. Coudert, 2006, Guide d'utilisation de *Imagine* : analyse systémique et prospective de durabilité, Les Cahiers du Plan Bleu n°3, Sophia-Antipolis, 50 pages. Disponible à : <http://www.planbleu.org/publications/prospective.html>
- Benoît G. et A. Comeau, (dir.), 2005, Méditerranée, Les perspectives du Plan Bleu sur l'environnement et le développement, Éditions de l'Aube et Plan Bleu, 432 pages. Disponible à : <http://www.planbleu.org/publications/prospective.html>
- Billé R., « Gestion intégrée des zones côtières: quatre illusions bien ancrées », Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 7 Numéro 3 - décembre 2006. URL : <http://vertigo.revues.org/1555> ; DOI : 10.4000/vertigo.1555
- Coudert E. et M. Larid, *IMAGINE* : un ensemble de méthodes et d'outils pour contribuer à la gestion intégrée des zones côtières en Méditerranée, Vertigo, Volume 7 Numéro 3, décembre 2006
- Godet M., 2004, Manuel de prospective stratégique. 2^e éd. Paris : Dunod.

Résumé

La montée en puissance des préoccupations environnementales se traduit par des demandes sociale et politique en faveur de la participation du public à la conception et la mise en œuvre de stratégies territoriales de long terme. Dans ce contexte, le Plan Bleu a développé, expérimenté et consolidé une méthode d'analyse systémique et prospective territoriale, *Imagine*, qui propose des outils pour décrire, évaluer et explorer le niveau de durabilité d'un éco-socio-système dans le passé, le présent et l'avenir, au moyen d'indicateurs et à travers une approche participative considérant les acteurs locaux comme experts de leur territoire. Cette méthode a démontré ses atouts en termes de production de connaissances partagées sur un territoire (diagnostic, scénarios) et de participation des parties prenantes, permettant ainsi d'identifier des futurs souhaitables et d'élaborer des plans d'actions collégialement définis et approuvés. De par sa nature flexible et évolutive, *Imagine* s'avère applicable à divers contextes et problématiques, notamment à la gestion durable de territoires forestiers.