



Fiche 8 Identifier les enjeux

Liens vers d'autres fiches

- ▶ Fiche 5 « Structurer le diagnostic »
- ▶ Fiche 6 « Inclure une dimension transversale »
- ▶ Fiche 9 « Mobiliser les acteurs »

A quel moment de la démarche ?

- ▶ *A la fin du diagnostic, en conclusion de l'analyse AFOM, et avant la phase de définition des orientations stratégiques.*

Pourquoi ?

- **La définition des enjeux est une étape charnière** : c'est un moment de bilan, de synthèse et de prise de recul car un diagnostic sans enjeux serait un diagnostic sans conclusion !
- **C'est aussi l'étape qui fonde et structure la suite de la démarche** car c'est à partir des enjeux que va être définie la stratégie, de laquelle va découler tout le plan d'actions !
- **Encore trop de diagnostics Agenda21** :
 - passent directement du « diagnostic » à la « définition des actions » sans définir d'enjeux ni de cap pour y répondre,
 - confondent les enjeux avec les atouts et faiblesses du territoire.

Quelle méthode ?

- **Définir précisément le mot « enjeux » de territoire pour le rendre compréhensible par tous**
 - Définir et clarifier les différences entre les « enjeux », les « orientations stratégiques » et les « objectifs » (voir le tableau page 5) :
 - Par exemple : Un enjeu est « ce qui est en jeu », c'est-à-dire littéralement « ce qui est à perdre ou à gagner »
 - Vous pouvez également mentionner les points suivants :
 - Un acquis fragilisé, menacé, à protéger (paysage, ressources, biodiversité...)
 - Un potentiel peu exploité, à valoriser (réhabilitation habitat, emprises délaissées, friches...)
 - Une faiblesse ou fragilité à améliorer (sous-équipement, sécurité des biens et des personnes, fragilité d'une frange de la population...)





Fiche 8 Identifier les enjeux

- Un conflit d'usage à mettre en débat ou des consensus à conforter (agriculture et urbanisme...)
- Appuyez-vous également sur des métaphores, un langage adapté au public, de l'humour, pour faire passer des messages.

Le guide « SCOT et Développement Durable » de l'Arpe Midi-Pyrénées utilise par exemple la métaphore suivante :

1 - Constat / diagnostic : quelqu'un se fait courser par un taureau ;

2 - Enjeu : le maintien en vie;

3 - Stratégie : partir rapidement ;

4 - Objectif : courir plus vite que le taureau.

Puis, partager la définition avec les élus et l'ensemble du personnel afin de partir sur des bases communes.

■ Croiser les résultats de l'analyse territoriale avec l'évaluation des actions de la collectivité et des acteurs du territoire pour dégager les enjeux

Ce croisement doit se retrouver au sein d'un tableau d'analyse AFOM globale, reprenant les éléments issus des fiches thématiques du diagnostic (constituant déjà un croisement des domaines d'investigation de l'état des lieux, dépassant l'analyse sectorielle).

Ce tableau, qui peut s'inspirer de celui proposé page 4 et 5, reprend la synthèse du bilan territorial et l'évaluation des réponses apportées par les acteurs locaux pour :

- Faire ressortir les principales problématiques territoriales : les informations portent ici sur le territoire tel qu'il se présente aujourd'hui avec ses forces et ses faiblesses, mais aussi tel qu'il pourrait évoluer au regard des opportunités et des menaces.
- Identifier et qualifier les actions menées par les acteurs du territoire (collectivité et partenaires). L'objectif est de voir si des actions permettent de répondre aux problématiques identifiées précédemment et d'identifier d'éventuels « trous ». En fonction des faiblesses territoriales, chercher à identifier :
 - les domaines d'action peu ou pas explorés, où il convient de combler un manque,
 - les dynamiques d'actions à soutenir et à faire monter en puissance,
 - les domaines d'action à coordonner pour donner de la lisibilité et de l'efficacité,
 - les domaines d'action qui « fonctionnent bien » et qui nécessitent moins d'investissement de la part de la collectivité.

Les enjeux sont le résultat de cette analyse qui permet de voir si les politiques des acteurs du territoire permettent de répondre aux problématiques territoriales.



■ Prendre du recul pour finaliser la liste des enjeux à retenir pour l'Agenda21

Qualifier les enjeux identifiés à l'étape précédente : tous les enjeux ne sont pas identiques. Chercher à identifier des critères permettant de les classer. Plusieurs qualifications sont possibles, à vous de les définir :

- Impact fort / moyen / faible au regard des finalités du développement durable (importance de l'enjeu sur le territoire).
- Niveau d'expertise facile / médian / difficile pour y répondre (capacité de la collectivité et des ses partenaires à y répondre).
- Échéance d'intervention court / moyen / long terme possible au regard de la gravité de la situation (urgence, santé humaine, caractère irrémédiable, etc...) ou de l'ampleur de la tâche.
- Moyens (technique, humain, financier, etc.) élevés / adaptés / limités, nécessaires pour y répondre.

■ **Formaliser la liste des enjeux qualifiés et l'intérêt à les inscrire à l'Agenda 21**, après avoir partagé ces réflexions avec l'ensemble des parties prenantes.

Construire si besoin un tableau de synthèse des enjeux pour faciliter les échanges. Ce tableau pourra alors être proposé aux élus, qui pourront alors en déduire les orientations stratégiques de l'Agenda21. L'exemple de cheminement et de rédaction proposé page 6 et 7 peut aider à structurer la réflexion

Et dans la pratique ?

■ Comment formuler les enjeux ?

- Un enjeu s'emploie avec le substantif : « la maîtrise de l'étalement urbain », « la lutte contre la pollution des eaux et des sols », « le développement de services à la personne », etc.
- L'orientation stratégique doit pouvoir commencer par « la collectivité s'engage à ... »

■ Comment être sûr de ne pas oublier d'enjeux ?

- Croiser le résultat de votre analyse avec d'autres travaux menés sur le territoire qui auraient abouti à la définition d'enjeux comme un projet de territoire par exemple.
- La prospective et l'analyse transversale peuvent aider à dégager des enjeux qui n'apparaîtraient pas à première vue.
- Croiser avec les ressentis des habitants.





Fiche 8 Identifier les enjeux

Analyse AFOM

(croisement analyse territoriale / évaluation actions collectivité et acteurs du territoire)

Atouts

Dynamisme démographique important
Participation active de la population à la vie de la collectivité
Les agriculteurs locaux représentent la première source d'économie du territoire
X AMAP créées sur le territoire
10 % de bio dans la restauration scolaire
Une biodiversité locale très riche
...

Faiblesses

Pression foncière importante
Forte évolution de la population depuis 10 ans insuffisamment anticipée
Pollution des sols et des nappes dues aux pratiques agricoles, des collectivités et des jardiniers amateurs
...

Opportunités

Engouement citoyen pour les produits biologiques
Un nombre de création d'AMAP qui augmente sur le territoire
Au moins 20 % de bio dans la restauration scolaire
Patrimoine naturel local source d'attractivité du territoire
Attente de plus en plus forte d'équipements de qualité, créateurs de lien social...

Menaces

Rupture de l'équilibre du territoire par augmentation trop forte de la population
Jardiniers amateurs accentuant l'usage des produits phytosanitaires (d'après enquête)
Risque de pollution pérenne des eaux
Impacts sur la santé humaine, dont chez les agriculteurs
Evolution des coûts de traitement de l'eau
Perte de biodiversité locale due à un développement économique, urbain, agricole mal maîtrisé...

Exemples d'ENJEUX pour le territoire

Maîtrise de l'évolution démographique pour maintenir la qualité de vie
Accélération du renouvellement urbain et de la densification
Lutte contre la pollution des sols
Reconquête de la qualité de l'eau
Développement d'une agriculture durable et de proximité
Préservation et restauration de la biodiversité locale, source de richesse



Evaluation des actions locales (qui s'inscrivent dans les atouts, faiblesses, opportunités ou menaces)

Situation 1

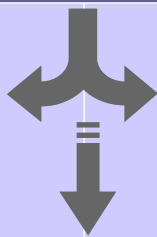
Les acteurs du domaine de l'eau mènent des actions fortes pour reconquérir la qualité de l'eau, les institutionnels accompagnent le monde agricole vers des pratiques plus durables et la collectivité est éco-responsable dans la gestion de ses espaces verts et sensibilise régulièrement sa population à des modes de jardinage plus vertueux.

Situation 2

Les acteurs du domaine de l'eau mènent des actions à minima pour reconquérir la qualité de l'eau et de manière indépendante, les institutionnels sensibilisent à minima le monde agricole à des pratiques plus durables et la collectivité ne fait rien

Doit-on en tirer un enjeu pour l'Agenda 21 ?

Il existe des réponses à l'enjeu fort du territoire => intérêt faible pour l'Agenda 21 si les actions ont largement montré leur efficacité (à traduire par une stratégie de suivi ou d'accompagnement à minima).



Il n'y a pas de réponse efficace à l'enjeu fort du territoire => intérêt majeur à l'inscrire à l'Agenda 21 (à traduire par une stratégie et des actions ambitieuses et mobilisatrices)

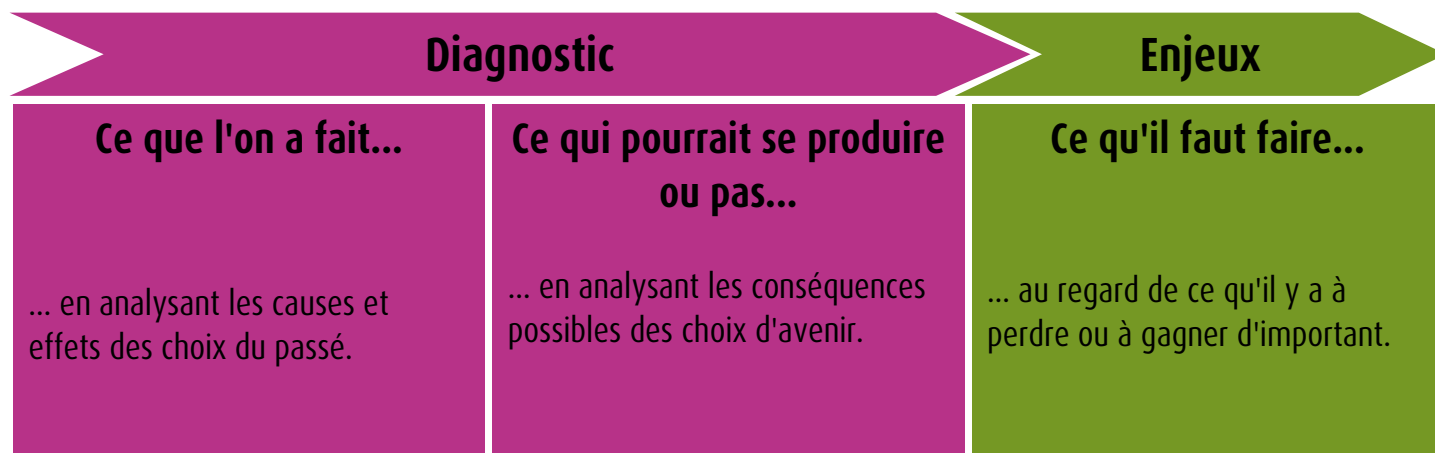
=> intérêt moyen / fort pour l'Agenda 21 si, malgré l'ambition des actions déjà menées, les résultats restent limités (= stratégie coordonnée et actions innovantes)

Exemples de QUALIFICATIFS pour exprimer l'importance des enjeux dans l'Agenda 21

Sensibilisation, Facilitation, Implication, Incitation, Accompagnement, Coordination, Animation, Veille, Soutien, Appui, Formation, Mise en oeuvre / en place
Renforcement, Amélioration, Favorisation, Aménagement, Développement, Montée en puissance, Gestion, Maîtrise, Création, Intégration, Mise en cohérence, Anticipation, Optimisation, Limitation, Réduction, Lutte contre, Maintien, Pérennisation, Préservation, Conservation, Protection, Restauration, Reconquête...



Fiche 8 Identifier les enjeux



Exemple de cheminement...

Atouts Faiblesses	Opportunités Menaces	Enjeux
<p>Dynamisme démographique</p> <p>Grande richesse en matière de biodiversité locale</p> <p>Forte évolution de la population depuis 10 ans</p> <p>Pression foncière importante</p> <p>Participation active de la population à la vie de la collectivité</p>	<p>Rupture de l'équilibre du territoire par augmentation trop forte de la population</p> <p>Patrimoine naturel local, source d'attractivité du territoire</p> <p>Perte de biodiversité locale due à un développement économique, urbain, agricole mal maîtrisé</p> <p>Attente de plus en plus forte d'équipements de qualité, créateurs de lien social</p>	<p>Maîtrise de l'évolution démographique pour maintenir la qualité de vie</p> <p>Préservation et restauration de la biodiversité locale, source de richesse</p> <p>Accélération du renouvellement urbain et de la densification</p> <p>Développement de l'agriculture durable et de proximité</p>

Evaluation

Indicateurs de contexte, d'état (territoire)





Fiche 8 Identifier les enjeux

Stratégie

Actions

Ce qu'on veut et peut faire...

... en fixant le cap, la vision à moyen / long terme fondés sur des choix partagés (car tout ne peut pas être fait)

Ce que l'on va faire...

... en fixant les priorités pour le court terme

Comment on le fait...

... en précisant les modalités de mise en oeuvre et d'évaluation

... et de rédaction

Orientations stratégiques

Rétablir l'équilibre du territoire en maîtrisant mieux le développement démographique et urbain
Renforcer les coopérations avec les acteurs locaux (entreprises, agriculteurs, associations par ex.)
Être exemplaire dans la gestion de la collectivité

Objectifs généraux

Surface (à définir) d'espaces naturels remarquables protégés d'ici 3 ans
Taux maximum d'évolution de population par an pendant 10 ans
Nouvelle politique d'urbanisation partagée d'ici 2 ans
« Zéro phyto » sur les espaces verts d'ici 2 ans

Actions

Réviser le PLU / Scot
Informar la population sur les nouveaux modes d'habiter
Engager une étude de recensement des habitats de biodiversité ordinaire
Aide à la mise en place d'une AMAP locale
Former les agents communaux pour la gestion durable des espaces verts
Organiser un forum des associations

Evaluation

Indicateurs stratégiques, de résultats (impact des politiques)

Indicateurs de suivi (mise en oeuvre)





Fiche 8 Identifier les enjeux

Notes

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

