

Le diagnostic de l'agenda 21 local

 **Comment faire ?**

Le comité régional Agenda 21 de Bretagne

Coprésidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional, il regroupe les collectivités, associations et services déconcentrés de l'Etat bretons impliqués dans la mise en œuvre des projets territoriaux de développement durable. Espace d'échange et de mise en réseau des acteurs, le comité régional Agenda 21 s'est fixé deux axes de travail prioritaires : les enjeux (de territoire) et les méthodes (de conduite de projet).

Le cabinet RCT

Cabinet de conseil et agence de communication en développement territorial, RCT (Réseau Conseil en Développement Durable Territorial) a assuré la maîtrise d'œuvre de ce guide, apportant son expertise à la fois dans l'animation des séances de travail et dans la construction de la méthode proposée dans ces pages.

Ce guide a été réalisé avec le soutien financier de la DREAL Bretagne, qui en a assuré la maîtrise d'ouvrage.

Juillet 2012

POUR CITER CE GUIDE : Le diagnostic de l'agenda 21 local - Comment faire ?, 2012, Comité régional Agenda 21 de Bretagne, 40 pages et 9 fiches méthodologiques

Édito



Il existe une vraie dynamique bretonne en matière d'agendas 21 locaux. Cette montée en puissance se confirme chaque année : 22 territoires sont aujourd'hui labellisés « Agenda 21 local France », et une dizaine de nouveaux projets ont émergés en 2011 - 2012, portant à une centaine le nombre de collectivités engagées dans ce type de démarche de développement durable en Bretagne.

Pour soutenir cette dynamique, le Comité régional Agenda 21 de Bretagne, créé en 2008 sous la coprésidence de l'Etat et du Conseil régional, a fixé les bases d'un travail collaboratif, visant à échanger, capitaliser et valoriser les projets exemplaires, favoriser le développement des compétences et la production d'outils méthodologiques, afin d'accompagner efficacement les projets territoriaux de développement durable.

Ce guide est une traduction concrète de cette ambition. C'est un nouvel outil pratique pour les collectivités qui s'engagent dans une démarche globale de développement durable, en particulier celles qui disposent de moyens relativement limités. Elles y trouveront un appui pour une des toutes premières étapes d'un projet local d'agenda 21 : l'élaboration d'un diagnostic de territoire.

Cet ouvrage est à l'image des acteurs et des territoires bretons : il se veut pragmatique et très opérationnel, tout en prenant en compte la complexité du développement durable dans toutes ses composantes. Il est le fruit d'un travail de partage et d'échanges d'expériences, issues des collectivités bretonnes, des services de l'Etat, d'experts régionaux et nationaux.

Je félicite les artisans de ce travail de qualité, qui je l'espère répondra aux attentes des collectivités. Je souhaite que ce guide soit rapidement utile aux acteurs du développement durable en Bretagne, mais aussi, au-delà des limites régionales, à tous ceux qui voudront en profiter ou s'en inspirer pour engager des démarches collectives et d'avenir sur leur territoire.

Ce guide appartient désormais à celles et ceux qui s'en saisiront. Adoptez-le !

Françoise Noars

*Directrice Régionale de l'Environnement,
de l'Aménagement et du Logement*

Pourquoi ce guide ?

Ce nouveau guide propose de développer **une méthode de travail propre à l'élaboration du diagnostic de l'Agenda 21**, une étape importante pour les collectivités, que le comité régional de Bretagne a souhaité investir tout particulièrement. Vous trouverez donc ici **une description étape par étape de cette méthode**, complétée de manière dynamique par **neuf fiches méthodologiques** qui ciblent plus spécifiquement des outils et pratiques facilement mobilisables par les petites collectivités sur certains points clés.

■ A qui s'adresse ce guide en particulier ?

- Aux collectivités disposant de **moyens humains, techniques et financiers limités**,
- Aux communes, communautés de communes qui souhaitent connaître des **expériences intéressantes**,
- Aux **collectivités bretonnes**, mais pas seulement !

■ Pourquoi écrire un guide spécifique pour la phase diagnostic ?

Pour montrer que chaque territoire peut parvenir à construire un diagnostic efficace adapté à ses moyens, même si cette phase est quelquefois considérée comme fastidieuse, et pouvant dissuader certaines collectivités de se lancer dans une démarche Agenda 21.

Pour faire du diagnostic une véritable impulsion du projet de développement durable : il permet de recenser à la fois les études mais aussi les actions déjà réalisées sur le territoire, pour prendre conscience du chemin déjà parcouru. C'est avant tout une étape qui doit rassurer et encourager tous les acteurs à continuer à travailler ensemble !

Pour donner les principales clés de réussite d'un « bon » diagnostic, en s'arrêtant notamment sur les oublis les plus communément observés, comme le partage des différentes visions et vécus du territoire, ou encore le démarrage de l'étape d'évaluation.

Pour proposer des outils permettant de réaliser facilement des prestations en interne, en détaillant pas à pas les étapes à suivre pour y arriver, même si certaines étapes seront toujours intéressantes à externaliser.

■ Comment ce guide a-t-il été élaboré ?

A l'initiative du Comité régional Agenda 21 de Bretagne, un comité de pilotage a été établi afin d'organiser et de valider les travaux de rédaction du guide, auxquels ont été associés à l'occasion d'entretiens ou d'ateliers tout un panel d'acteurs :

- 10 collectivités bretonnes ont été consultées pour faire part de leurs principales difficultés et attentes par rapport à l'élaboration du diagnostic de développement durable.
- 10 « experts » familiers des démarches Agenda 21 à l'échelle locale et nationale ont également été rencontrés afin de préciser ce que l'on peut attendre d'un bon diagnostic.
- Le réseau breton des chargés de mission Agenda 21 / développement durable des collectivités, animé par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, enfin, a été sollicité pour contribuer au contenu du guide.

La liste complète des acteurs associés est disponible en annexe 1.

Ce guide se veut à la fois **innovant** tout en étant **complémentaire des autres guides existants** sur les démarches Agenda 21, dont certains ont fait l'objet d'une analyse approfondie et se sont révélés une source inédite d'informations. Tout au long de ce document, vous trouverez les références de ces différents guides dans des rubriques « Pour aller plus loin », et en annexe 3 les liens internet pour accéder à ces documents.

Sommaire

Introduction	06
■ Étape 1 : Les préalables avant de se lancer	08
■ Étape 2 : Dresser un Etat des lieux	12
2.1- Rassembler les données	
2.2 - Classer et analyser les données	
■ Étape 3 : Réaliser le diagnostic partagé	18
3.1 - Recueillir l'avis des parties prenantes sur l'état des lieux	
3.2 - Traiter l'information et rédiger le diagnostic	
3.3 - Identifier et partager les enjeux	
■ Étape 4 : Vers les orientations stratégiques	28
Conclusion	33
Annexes	34

Introduction

Quelques clés pour réussir le diagnostic de l'agenda 21

Le diagnostic est la première grande phase d'élaboration de l'Agenda 21, après le cadrage et le lancement de la démarche. **Cette phase essentielle permet de préparer toute la suite de l'Agenda 21**, de la définition des objectifs, à l'identification des actions.

Le diagnostic vise à identifier les grandes problématiques auxquelles l'Agenda 21 devra répondre et ainsi à mieux comprendre le territoire et les actions menées au regard du développement durable.

Plus le diagnostic sera ajusté au territoire, plus les actions menées par la suite seront pertinentes !

Mais si la phase de diagnostic s'avère fondamentale et nécessite d'y consacrer un peu de temps, rappelons qu'elle n'est pas une fin en soi, mais bien une étape dans une démarche.

Les conclusions du diagnostic permettront en effet de construire une stratégie visant à orienter les politiques de la collectivité à l'aune du développement durable, puis à mettre en œuvre un plan d'actions adapté.

Que doit contenir le diagnostic ?

On doit pouvoir retrouver dans un diagnostic de développement durable 3 volets d'investigation :

■ Le diagnostic du territoire

Quels sont les enjeux, les défis pour le territoire et les habitants en matière de développement durable ? Quelles sont les évolutions repérées ces dernières années ?

■ Le diagnostic des politiques

Que fait la collectivité aujourd'hui sur les thématiques de développement durable ? Que font les autres collectivités et acteurs ? Quelles réponses sont apportées face aux défis ci-dessus ?

■ Le diagnostic des pratiques internes

En quoi la collectivité montre-t-elle l'exemple en matière de développement durable dans sa manière de fonctionner ?

+ Pour aller plus loin

Le cadre de référence national des projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux, présente les 5 finalités du développement durable et les 5 éléments de démarche à appréhender dans le diagnostic.

Pour consulter le cadre de référence : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/01-27-2.pdf>

Les 5 finalités :

- épanouissement de tous les êtres humains
- cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations
- lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère
- préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources
- dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables

Les 5 éléments de démarche :

- participation des acteurs et des habitants
- pilotage du projet
- évaluation partagée
- transversalité des approches et des pratiques
- au service d'une stratégie d'amélioration continue

■ Quels sont les grands principes d'un bon diagnostic ?

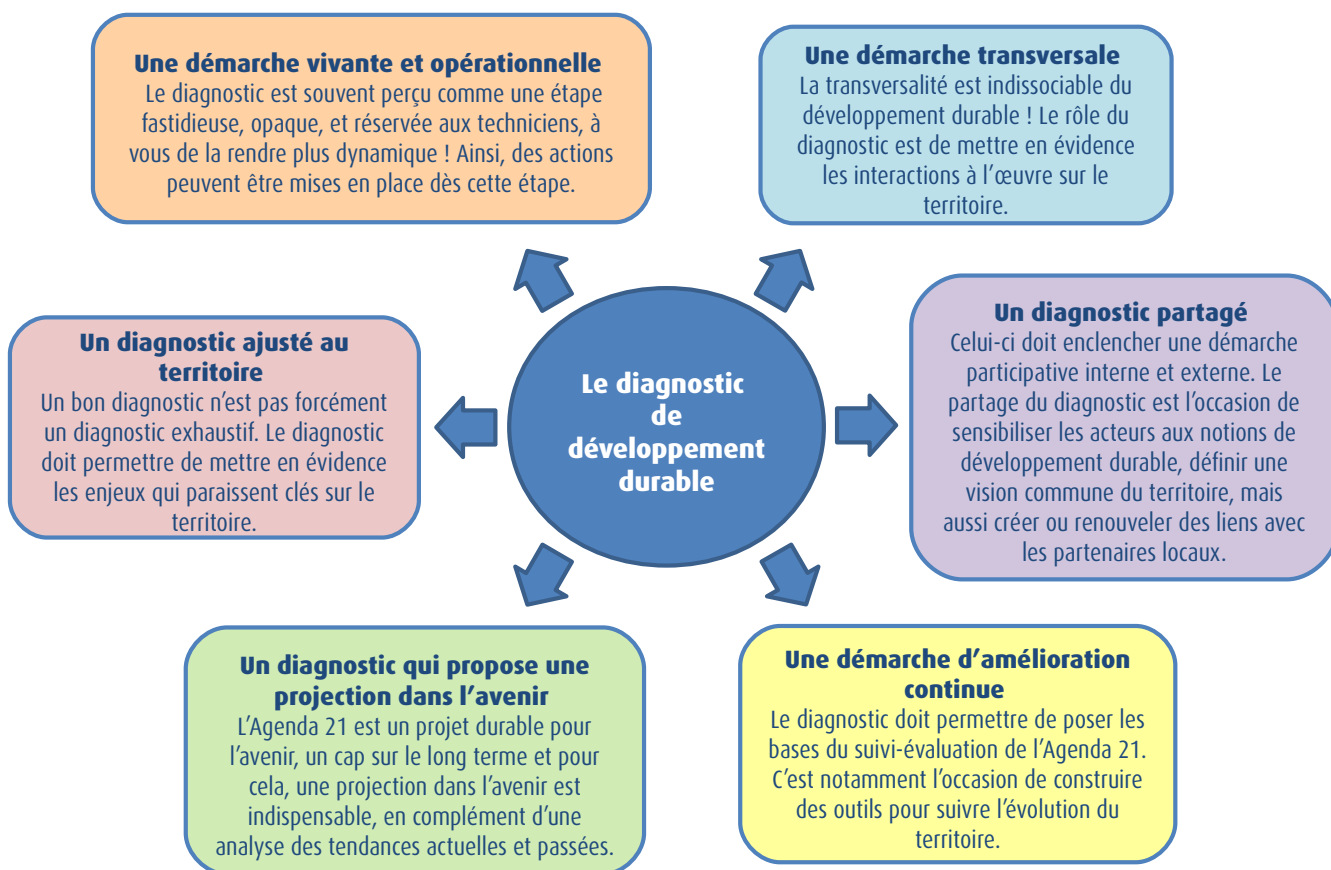


Schéma de synthèse des clés de réussite d'un diagnostic de développement durable

■ Quel format adopter pour le diagnostic ?

Pour que le diagnostic soit utile et permette d'aider à la décision publique, son format final doit être clair, compréhensible, et attractif : ainsi, n'hésitez pas à intégrer schémas, photos, images, graphiques, cartes, etc.

Vous pouvez proposer un rendu sous forme de deux documents :

Un document complet et technique à destination des élus, services et personnes spécialisées : il pourra être divisé à nouveau en plusieurs parties.

Un document plus communicant et synthétique, destiné au grand public.

Étape 1 Les préalables avant de se lancer



**Ce qu'il faut retenir,
en quelques mots clés...**

- ▶ Assurer le portage politique de la démarche
- ▶ Sensibiliser les élus et les services
- ▶ Définir des objectifs et un calendrier

Fiches méthodologiques mobilisées

Fiche 1 - Impliquer durablement les élus et les services

Fiche 2 - Constituer les instances de pilotage et de suivi



Les préalables avant de se lancer

Mieux vaut prévenir...

Cette étape ne fait pas partie à proprement parler du diagnostic, mais se situe plutôt en amont dans le déroulement général d'un Agenda 21. Il est cependant indispensable de s'y attarder un moment car **de nombreuses décisions prises lors du démarrage de l'Agenda 21 auront un impact sur la manière de réaliser le diagnostic**, et plus généralement sur l'ensemble de la démarche.

Ce chapitre vise donc à **rappeler les choses à ne pas oublier de faire lorsqu'on se lance dans une démarche Agenda 21** : c'est l'objet du tableau proposé page suivante.

Mais pas de panique ! Si vous n'avez pas réalisé l'ensemble de ces tâches en amont de la démarche, vous pourrez toujours les mettre en place en parallèle de la phase de diagnostic. L'important est surtout d'en avoir pris conscience et de l'intégrer à la démarche engagée...

Ils l'ont testé, ça a marché !

En fonction de votre collectivité, des personnes ressources disponibles, des élus et services motivés par la démarche, à vous de constituer les instances les plus adaptées à votre territoire ! Voici différentes expériences dont vous pouvez vous inspirer :

A Braspart, des habitants ont été invités, via une réunion publique de sensibilisation à la démarche, à participer au comité de pilotage aux côtés des membres du conseil municipal.

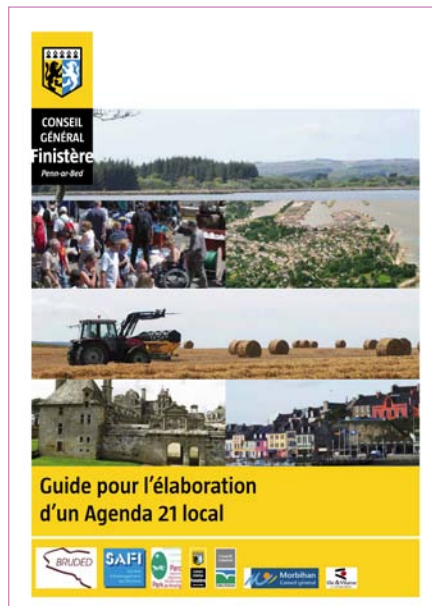
A Lamballe Communauté, le comité de pilotage correspond au bureau communautaire : il n'a pas été difficile d'en mobiliser les acteurs, puisque l'instance existait préalablement à l'Agenda 21.

A Lorient Agglomération, un « groupe projet » pilote la démarche et assure son suivi. Il est composé de 10 élus, 2 représentants de l'Etat, 3 chambres consulaires, 1 représentant du comité départemental des pêches, 5 représentants du conseil de développement et 6 représentants des associations locales.

Sachez enfin que des subventions existent pour vous aider à lancer votre Agenda 21. Retrouvez la liste des partenaires en annexe 2.

Trouver du soutien de proximité !

De nombreux acteurs locaux sont prêts à vous accompagner dans l'aventure. Sollicitez-les pour un appui méthodologique ! Mais pensez également à vous appuyer sur les guides existants, comme le Guide pour l'élaboration d'un Agenda 21, rédigé par des acteurs bretons du développement durable.



Penser à...!

Le tableau page suivante vous permet de faire le point sur ce que vous avez déjà fait et d'identifier ce qu'il reste à engager. Il est conçu comme une grille d'auto-évaluation pour l'équipe projet en charge de la réalisation de l'Agenda 21 et propose une série de questions « Avez-vous pensé à ... », à compléter librement.

À vous de répondre et de voir comment réajuster ou compléter si besoin ce qui a déjà été décidé !

Avez-vous pensé à...	Ce qui vous permettra de ...	Et ma collectivité, où en est-elle ?
Se renseigner sur les démarches similaires menées ailleurs ?	... Inscrire votre démarche en cohérence avec les projets existants. Les documents entourant ces projets (diagnostics, documents stratégiques, etc. menés aux échelles supra ou infra communales) portent parfois sur tout ou partie de votre territoire et pourront vous être utiles pour alimenter votre propre démarche.	
Positionner l'Agenda 21 par rapport aux autres démarches menées par la collectivité ?	... Situer l'Agenda 21 local par rapport aux différents projets que mène votre collectivité (PLU, CUCS...) et ceux que mènent les autres acteurs territoriaux (CC, Pays, Conseil Général, Conseil Régional...), afin de donner une cohérence d'ensemble aux actions menées sur le territoire.	
Mobiliser les élus et les services et impulser une dynamique collective en interne ?	... Repérer des personnes motivées pour servir d'appui durant la démarche ! Les services et les élus, premiers concernés par la mise en place d'une démarche « Agenda 21 », sont amenés à y adhérer et y participer. Pour cela, il est nécessaire de les informer et les sensibiliser en amont.	
Formaliser l'engagement de la collectivité dans la démarche ?	... Permettre aux élus de valider les finalités de la démarche, la méthode, les moyens à mettre en œuvre ainsi que l'échéancier global, à travers une délibération du conseil municipal ou communautaire.	
Définir les instances de pilotage et de suivi et leur rôle ?	... Vous appuyer sur un Comité de suivi et de pilotage : c'est une instance dont le rôle est de suivre et d'orienter la démarche, tout en s'assurant du respect du calendrier. En somme, il prend les décisions stratégiques, suit et cadre la démarche. Privilégiez la souplesse lors de sa constitution, car de nombreux formats sont possibles. Il est possible, par exemple, de s'appuyer sur les instances existantes : conseil municipal ou communautaire.	
Définir la composition de l'équipe projet en charge de la réalisation de l'Agenda 21 ?	... Légitimer un référent : il va suivre la démarche de bout en bout et coordonner les différentes étapes. Ce référent peut être un élu, mais aussi un agent en charge d'une thématique proche de celles de l'Agenda 21 ou encore un chargé de mission dédié au projet. La rédaction d'une lettre de mission claire et validée par la collectivité est incontournable pour lui permettre de travailler sereinement et avec l'appui de l'ensemble des élus et des services. ... Choisir le mode d'accompagnement : vous pouvez choisir de réaliser votre Agenda 21 en interne ou solliciter un accompagnement extérieur. En internalisant la démarche, il faut s'assurer de la présence d'un chargé de mission disponible, travaillant dans un service proche des thématiques de l'Agenda 21. Selon le budget, il est aussi possible de recruter un chargé de mission dédié à la démarche. Quant au choix de l'accompagnement, il peut porter seulement sur certaines parties de la démarche : par exemple, il peut être intéressant de faire appel à un intervenant extérieur lors des phases de mobilisation des habitants.	
Fixer un calendrier synthétique, pour chaque étape de l'Agenda 21 ?	... Maintenir dans le temps la participation des acteurs et coordonner la communication et la sensibilisation des parties prenantes. Le diagnostic prend du temps, généralement entre 4 et 6 mois. Ce laps de temps permet d'en gagner par la suite, car les actions seront plus adaptées aux besoins et attentes des acteurs locaux, et les risques de blocages réduits grâce à la mobilisation d'un maximum d'acteurs.	
Définir le rôle et les instances de la concertation ?	... Mettre en œuvre l'un des principes clés de la démarche mentionnés dans le cadre de référence national, et ce, dès l'étape de diagnostic ! La concertation permet notamment d'enrichir l'Agenda 21 des expériences des participants mais aussi de faciliter son appropriation.	
Rédiger le cahier des charges, en cas d'externalisation de la démarche ?	... Faire en sorte que la prestation retenue soit bien adaptée au territoire et que votre collectivité ne soit pas « dépossédée » de son projet. Cela signifie de passer une commande bien définie, en ayant ciblé au préalable le périmètre de la prestation (animation, production, sur toute la durée de l'Agenda 21 ou uniquement une étape...).	
Mobiliser toutes les ressources possibles ?	... Être sûr de disposer de tous les appuis possibles pour mener à bien votre projet (méthodologiques et financiers), et mettre en place un budget adapté à vos moyens pour la démarche.	

NOTES

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶



Ce qu'il faut retenir, en quelques mots clés...

- ▶ Identifier les données existantes, celles qui manquent, et quelques acteurs ressources
- ▶ Définir les champs d'analyse
- ▶ Distinguer les données de territoire, des politiques et des pratiques internes
- ▶ Mettre en perspective les données dans l'espace et le temps

Fiches méthodologiques mobilisées

Fiche 3 - Les sources de données à mobiliser

Fiche 4 - Identifier les modalités d'évaluation



Rassembler des données

2.1

Avant de se lancer dans le diagnostic à proprement parler, l'objectif est de **repérer tout ce qu'il est possible d'utiliser** pour le réaliser. Le diagnostic doit permettre de livrer une sorte de « photographie dynamique » du territoire, issue de données provenant de différentes sources.

Les 16 domaines d'action du cadre de référence national

- Solidarité et coopération décentralisée
- Santé
- Sécurité : risques naturels et technologiques
- Sécurité : prévention des incivilités
- Accès à la connaissance
- Culture
- Sports et loisirs
- Développement économique
- Tourisme
- Agriculture et gestion des forêts
- Emploi
- Déplacements, transports et infrastructures
- Urbanisme, habitat et logement
- Conservation de la biodiversité et préservation des ressources naturelles
- Énergie
- Gestion responsable et services publics

+ Pour aller plus loin

Agenda 21 local, Plan d'urbanisme. Deux démarches des communes pour un projet de développement durable. ARENE Ile de France, 2004.

Objectif Développement durable. Comprendre, agir sur son territoire. Retour d'expériences et recommandations pour l'Agenda 21 local.

R.A.R.E - Réseau des agences régionales de l'énergie et de l'environnement, ADEME, CERTU, 2004.

■ Identifier les champs d'analyse qui guideront le travail de collecte des données

Privilégier les 16 domaines du cadre de référence national, qui sont des angles d'analyse incontournables, quels que soient les territoires et les collectivités.

Identifier éventuellement un ou deux autres thèmes, spécifiques à votre territoire : à réaliser en début de démarche par des échanges entre élus et techniciens, par exemple lors d'une réunion de lancement.

! Points de vigilance

Veiller à équilibrer les données entre les différents grands domaines d'analyse choisis.

■ Recueillir les documents existants

La collectivité et ses partenaires locaux possèdent **un grand nombre de documents, études ou diagnostics déjà réalisés** dont les données sont très utiles au diagnostic. Les données récupérées constitueront ainsi une base documentaire permettant d'identifier les données manquantes. La fiche 3 vous propose quelques repères et conseils pour mener à bien cet inventaire.

Repérer dès maintenant les indicateurs de contexte qui permettront de suivre l'évolution du territoire.

Deux conseils pour bien utiliser les données récupérées :

- **Bien identifier** lors de la collecte des données ce qui relève d'une donnée brute (non accompagnée d'une analyse, comme les données INSEE), et ce qui relève d'une donnée interprétée (comme celles présentes dans les rapports d'études, commentées et analysées)
- **S'assurer de la traçabilité des données**, en identifiant clairement pour chacune l'organisme producteur de la donnée et la date.

Ils l'ont testé, ça a marché !

A Lannilis (29), le diagnostic de l'Agenda 21 s'est très largement appuyé sur des entretiens réalisés avec les acteurs du territoire.

Les personnes ressources du territoire ont dans un premier temps été ciblées par le comité technique de l'Agenda 21, composé du maire, du DGS et de l'adjointe à l'urbanisme, l'environnement et au cadre de vie. Le chargé de mission est ensuite allé à leur rencontre.

Plus de 75 personnes ont ainsi été contactées ou rencontrées directement : personnel de la mairie et de l'EPCI, techniciens de collectivités voisines, mais aussi responsables d'associations (culturelles, sportives, jeunesse, environnement), directeurs d'écoles, de collèges, de maisons de retraite et acteurs économiques locaux (agriculteurs, entrepreneurs, commerçants, artisans, professions libérales). La minorité du conseil municipal, l'ancien maire et deux historiens locaux ont également été rencontrés afin de mieux comprendre le passé et mieux appréhender l'avenir.

Un guide d'entretiens a été réalisé afin de cadrer ces rencontres. Au-delà de l'information et de la sensibilisation des acteurs au lancement de la démarche, les objectifs poursuivis étaient de définir la perception globale du territoire, mais aussi d'identifier les spécificités du territoire liées à leur secteur d'activité, ainsi que leurs attentes sur le projet de territoire.

Ce travail de 6 mois, mené en parallèle de l'étude documentaire, a permis d'apprécier plus finement les enjeux locaux via un diagnostic « sensible » du territoire.

Pour le télécharger : <http://www.lannilis.fr/vie-municipale/agenda-21.html>

■ Identifier les données complémentaires à aller chercher

Repérer les organismes producteurs de données (locaux, nationaux), les plateformes d'information, les données existantes en ligne, etc.

Solliciter les acteurs institutionnels du territoire : ils peuvent vous orienter vers des bases de données plus spécifiques et/ou plus difficiles d'accès.

Dresser une liste de personnes « ressources » à solliciter, pour vous aider à détailler un thème, ou compléter des manques éventuels.

■ Réaliser quelques entretiens avec des acteurs « ressources »

Bien préparer ces entretiens en **ciblant les informations recherchées tout en restant à l'écoute** de ce que les acteurs pourraient vous apporter et auquel vous n'auriez pas pensé au départ !

Optimiser les entretiens : ils permettent non seulement de compléter et d'expliquer certaines données chiffrées mais sont également **l'occasion de sensibiliser et informer les acteurs sur la démarche Agenda 21.**

Prévoir des comptes rendus de ces entretiens : ce travail est aussi très important afin de pouvoir réutiliser par la suite la matière « orale » accumulée. Pensez également à prendre note des actions déjà menées par ces acteurs, en matière de développement durable.



c) Le commerce à Lannilis

« Le réaménagement du centre-ville l'a rendu harmonieux, a montré où est le cœur de la ville, un vrai cœur, central. Un certain nombre de personnes veulent une maison « près du centre » pour pouvoir tout faire à pieds. Il faut donc garder cette densité de commerces au centre, au même endroit, c'est très important. » C'est ainsi que le notaire de Lannilis résumait la situation commerciale du centre lannilisien. Ce sentiment est en effet partagé par l'ensemble des personnes rencontrées à l'occasion de ce diagnostic.

Extrait du diagnostic de l'agenda 21 de Lannilis, page 103

Classer et analyser les données 2.2

L'objectif de cette étape est de réaliser **un premier état des lieux du territoire**, des politiques et des pratiques internes au vu de l'analyse documentaire et des éléments recueillis en entretien. Il s'agit également de **préparer le futur partage** de l'état des lieux en veillant à sa clarté et à la pédagogie.

■ Utiliser les 5 angles d'analyse suivants, pour chaque donnée collectée, en s'attachant à chaque fois à dégager les points forts et les points faibles qu'illustrent ces données

1. Analyse de la transversalité

Quels(s) autre(s) domaines d'action la donnée pourrait-elle contribuer à éclairer ?

2. Classement des données selon les trois diagnostics

Distinguer dès l'état des lieux ce qui relève de l'analyse du territoire, des politiques (des actions menées par votre collectivité) et des pratiques internes (éco-responsabilité de votre administration).

3. Mise en perspective des données dans l'espace

Analyser les données du territoire au regard des échelles départementale, régionale, nationale, et en référence à d'autres collectivités « comparables ». Cette prise de recul par rapport au territoire permet d'identifier d'une part, les domaines où la collectivité est « en avance », et d'autre part, ses marges de progrès.

4. Mise en perspective des données dans le temps

Repérer, lorsque cela est possible, et pertinent, les tendances d'évolutions du territoire, passées ou à venir.

5. Croisement des éléments chiffrés avec les observations qualitatives des acteurs rencontrés en entretien

Cela permettra notamment d'explicitier certaines données chiffrées, et éventuellement de les nuancer. Ce travail de croisement de données quantitatives (objectives) et qualitatives (vécues, sensibles et donc plus subjectives), facilite l'interprétation des chiffres mais doit aussi permettre de mieux expliquer et partager le diagnostic par la suite.

■ Penser à prendre un peu de recul pour identifier de manière globale les points de conflits du territoire, afin de dégager :

- Les **constats qui font consensus** sur le territoire,
- Les **constats qui font débat et mettent ainsi en lumière un conflit d'usage sur le territoire**. Ils seront certes plus complexes à aborder, mais l'Agenda 21 est bien l'outil innovant pour mettre en relation les différents acteurs face au conflit et imaginer de nouvelles solutions.

+ Pour aller plus loin

Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux. Éléments de démarche et pistes pour l'action.

Ministère de l'Écologie, 2006.

Construire l'avenir de nos territoires... ou comment conduire une démarche de prospective territoriale ?

FUTUROUEST, mai 2009.

Approche territoriale du développement durable. Repères pour l'Agenda 21 local.

DATAR, Groupe caisse des dépôts, 4D-Dossiers et débats pour le développement durable, 2001.

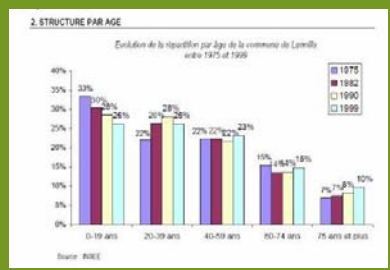
Dresser un état des lieux

Ils l'ont testé, ça a marché !

Illustrer son diagnostic par des cartes et des graphiques, c'est s'assurer d'avoir un document communicant et des données mises en valeur !

La communauté de commune du pays de Douarnenez (29) a réalisé son diagnostic d'Agenda 21 avec l'aide de consultants. Le document « Etat des lieux - Diagnostic, document de base pour la concertation » contient en 76 pages un nombre conséquent de cartes et graphiques permettant d'illustrer les données du territoire. Si quelques-unes de ces illustrations proviennent de partenaires supra-territoriaux, certaines ont été réalisées spécifiquement pour le diagnostic de la collectivité. Le résultat : un diagnostic vivant et parlant ! Vous trouverez le document dans la rubrique « Agenda 21 » du site <http://www.douarnenez-communaute.fr/>

A Lannilis (29), le diagnostic de l'Agenda 21 se base sur des données historiques, mais aussi sur des cartes régionales et départementales. Ceci permet d'effectuer des comparaisons à la fois spatiales et temporelles. En s'appuyant sur ces données extérieures, la commune a réalisé un diagnostic très illustré et communicant. Vous pouvez le télécharger ici <http://www.lannilis.fr/vie-municipale/agenda-21.html>



Extrait du diagnostic de l'agenda 21 de Lannilis, page 35.

Commencer à mettre en valeur certaines données qui semblent d'ores et déjà incontournables pour l'état des lieux

Élaborer quelques cartes et graphiques, afin d'illustrer le diagnostic et de le rendre plus facilement intelligible, accessible et pédagogique. Les cartes et graphiques permettront de faciliter l'appropriation de l'état des lieux et de saisir de manière rapide et visuelle les principales informations. Elles serviront de plus lors du partage du diagnostic, car ce sont des outils pédagogiques efficaces.

Prédéfinir un nombre limité d'indicateurs «clés», très parlants, qui feront office de sonnette d'alarme. Ces indicateurs permettront par la suite de suivre l'évolution du territoire et seront un support à l'évaluation de l'Agenda 21.

Préparer le partage de l'état des lieux en synthétisant les données autour de quelques grands sujets

Les 16 domaines d'action du cadre de référence national (voir page 13) sont une première base pour structurer la réflexion mais il s'agit ensuite de vous les approprier, les reformuler, les sélectionner afin qu'ils correspondent à votre territoire.

C'est l'occasion de réaliser une première synthèse des données analysées en soulignant les atouts et faiblesses identifiés. Les ateliers de travail, documents de communication ou questionnaires pourront ensuite être structurés en fonction de ces grands sujets.

Sports et loisirs

Atouts

L'identité du territoire liée aux domaines culturels, événementiels, nautique... ainsi qu'à la thalassothérapie constitue un excellent facteur d'attractivité ; d'autant que pour le nautisme, la capacité d'accueil est conséquente (250 à 500 au mouillage, 500 à 1000 dans le port en 1999). Cela correspond à un secteur économique de 24 entreprises enregistrées.

La filière nautisme en Cornouaille en 2005.

Dans le domaine de la randonnée, le territoire est pourvu de 2 itinéraires de grande randonnée : le GR® 38 qui aboutit à Douarnenez en ayant traversé la Bretagne depuis Redon (via Quimper) et le GR® 34 qui fait le tour de la Bretagne par la côte, avec le GR® 34G sa variante trans-Cornouaille. Ces 2 axes principaux sont complétés par un réseau de plusieurs itinéraires de petite randonnée, sans compter l'ancienne voie ferrée propriété du Département qui est convertie en voie verte. L'ensemble de ces équipements sont valorisés et développés dans le cadre d'un Plan départemental des itinéraires de promenades et randonnées.

Les itinéraires de promenades et de randonnées en 2007.

Mission Agenda 21 – Etat des Lieux - Diagnostic
Communauté de Communes du Pays de Douarnenez - Cadres en Mission
p.64

La vie culturelle est diversifiée :

- école de musique et de danse intercommunale qui a étendu son aire d'action à tout le territoire de la Communauté de communes
- les « rendez-vous du Pays de Douarnenez », en scène ouverte dans les 4 communes rurales et 4 quartiers de Douarnenez, organisés par les comités d'animation et de quartier
- des projets soutenus par le Programme Leader + (2002-2008) :
 - o chemin de la sardine avec signalétique des Plomac'h à Douarnenez,
 - o centre de ressources cinématographiques,
 - o projet de médiathèque,
 - o développement des jeux bretons.

Fréquentation des principales manifestations en 2006

(spectateurs à 10 mois participatifs)

Manifestation	Fréquentation
Festival de Cornouaille - Grogono	240 000
Festival de Cornouaille - Chantons Cornouaille	180 000
Festival de Cornouaille - Douarnenez 2005	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000
Festival de Cornouaille - Cornouaille	100 000

Faiblesses

Malgré le fort potentiel existant dans le Pays, le nautisme de loisir est relativement peu développé. Il existe encore d'importantes attentes en matière de randonnées pédestres et cyclables.

L'état des lieux révèle une offre conséquente en matière de randonnée (GR, PR, voie verte) et d'accueil de bateaux de plaisance. Celle-ci pourrait être améliorée dans le domaine de la randonnée à vélo. Quant aux autres activités de loisirs, elles s'appuient sur une vie culturelle assez riche.

Mission Agenda 21 – Etat des Lieux - Diagnostic
Communauté de Communes du Pays de Douarnenez - Cadres en Mission
p.65

Extraits du diagnostic de l'agenda 21 de la communauté de communes de Douarnenez, page 64 et 65

NOTES

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

Étape 3 Réaliser le diagnostic partagé



Ce qu'il faut retenir, en quelques mots clés...

- ▶ Définir pourquoi, qui et comment concerter en recherchant la diversité des points de vue plus que la représentativité
- ▶ S'approprier, partager et hiérarchiser les « enjeux » en les distinguant bien des orientations stratégiques
- ▶ Formuler et synthétiser ce qui fait enjeu pour l'agenda 21

Fiches méthodologiques mobilisées

Fiche 5 - Structurer le diagnostic

Fiche 6 - Inclure une dimension transversale

Fiche 7 - Donner une vision prospective

Fiche 8 - Identifier les enjeux

Fiche 9 - Mobiliser les acteurs



Recueillir l'avis des parties prenantes sur l'état des lieux 3.1

L'état des lieux ne deviendra un réel diagnostic de développement durable qu'après l'avoir été partagé et mis en débat. C'est **l'opportunité d'enrichir et de compléter votre analyse** au vu des observations des parties prenantes. C'est un **moment privilégié pour renforcer le volet participatif de l'Agenda 21**.

Le partage de l'état des lieux permettra d'une part, de stabiliser les atouts et faiblesses du territoire identifiés lors de l'analyse des données, et d'autre part, de faire émerger les opportunités et menaces. Avant toute chose, il est nécessaire de définir clairement les objectifs et les modalités de mobilisation des parties prenantes : avec qui partager le diagnostic, avec quel degré de participation ? Ces éléments doivent être débattus avec le comité de pilotage et les élus.

■ Définir ce qu'on attend du partage de l'état des lieux

On peut demander plusieurs choses aux acteurs associés :

- **Compléter l'état des lieux** en leur demandant leur avis sur les éléments rassemblés lors de la première phase. Cela vous permettra aussi de récolter des données qualitatives que seuls les usagers du territoire peuvent produire, car relevant de leur vécu et vision du territoire.
- **Compléter les champs d'analyse** abordés dans l'état des lieux en identifiant des thématiques qu'ils considèrent importantes et qui n'auraient éventuellement pas été prises en compte.
- **Distinguer les thématiques qui sont les plus importantes** aux yeux des habitants de celles qui le sont moins.

■ D'autres objectifs opérationnels peuvent également être visés dans le cadre du partage de l'état des lieux

C'est une opportunité pour sensibiliser les habitants aux notions de développement durable et d'Agenda 21 et informer des modalités d'organisation adoptées sur votre territoire.

C'est aussi l'occasion de créer une dynamique collective, sans laquelle l'Agenda 21 ne saurait être vivant et performant.

Dans le cadre d'une communauté de communes, **c'est aussi l'occasion de faire connaître la structure intercommunale**, qui reste encore aujourd'hui mal identifiée par les habitants.

■ Identifier les acteurs avec qui partager le diagnostic

Il faut se baser sur la « stratégie de la participation » réfléchi en amont (voir chapitre « Les préalables avant de se lancer »). Quelques conseils supplémentaires :

- **Donner à tous les acteurs la possibilité de participer**, pour éviter de générer des frustrations. Ne cherchez pas à tout prix la représentativité des participants, mais veillez à toucher des publics divers.

+ Pour aller plus loin

Comment mobiliser et associer populations et acteurs locaux dans les démarches concertées de développement durable ? Rédiger un « plan de participation » des acteurs dans le cadre d'un Agenda 21 local, Rhône Alpes Energie Environnement, 2003

Mobilisation des équipes pour le développement durable. 10 fiches pratiques. Comité 21, Des Enjeux et des Hommes, Comité 21, ADEME, mars 2009

Etre acteur du développement durable : quel bonheur ! Recueil d'expériences sur des démarches de mobilisations innovantes. DREAL Lorraine, 2012

! Points de vigilance

Veillez à ne pas multiplier les réunions pour que la dynamique ne s'essouffle pas.

Toujours positiver ! Ne pas laisser des débats stériles s'installer.

Pensez à varier vos outils pour mobiliser les publics !

Ils l'ont testé, ça a marché !

La Communauté de communes du Cap Sizun (29) s'est appuyée sur une action de la collectivité et sur internet pour recueillir l'avis de ses habitants !

La collectivité a élaboré un questionnaire visant à sensibiliser au développement durable, à questionner la vision des habitants sur l'avenir de leur territoire, à identifier les priorités d'actions, mais aussi à connaître leurs pratiques de développement durable au quotidien. Ce formulaire, sous forme de questions à choix multiple, a été distribué aux habitants lors de la distribution des sacs de tris. En parallèle, le questionnaire était accessible sur le site internet de la collectivité, fréquemment consulté par les habitants. Sur les 3107 questionnaires distribués - et en y ajoutant les réponses via internet - c'est en tout 350 questionnaires qui ont été remis à la communauté de communes. Ils ont permis à la fois d'informer de la démarche Agenda 21 et de mieux percevoir les envies et attentes des habitants.



Distribution de sacs jaunes à la maison des associations à Confort-Meilars (CC Cap Sizun).
© Le Télégramme, 27 mars 2012

- **Mobiliser les différentes catégories d'acteurs du territoire** : les services et élus de votre collectivité, les acteurs institutionnels publics et privés (qui vous fourniront une expertise technique), et la population (qui pourra faire part de sa vision et de ses usages du territoire).
- **Essayer de toucher en priorité les personnes ressources du territoire**, qu'elles le soient de par leur métier, leur vécu ou leur sensibilité au développement durable.
- **Veiller à ce que la concertation associe un panel sociodémographique large** : il s'agit aussi d'associer les jeunes, les personnes des quartiers en difficultés, etc.

Préciser le niveau de participation attendu des acteurs

Pour chaque catégorie d'acteur, vous avez le choix entre différents niveaux d'association.

- **L'information** permet la compréhension et l'assimilation des constats de l'état des lieux. La collectivité informe la population et les acteurs socio-économiques du territoire sur la démarche sans attendre de retour particulier de sa part.
- La **consultation** permet de solliciter les acteurs pour compléter l'état des lieux. La collectivité recueille l'avis des acteurs du territoire afin de connaître leur opinion, leurs attentes et leurs besoins. Ceux-ci n'ont cependant aucune certitude que leurs remarques ou contributions soient prises en compte dans la décision finale.
- La **concertation** propose aux acteurs de faire émerger les forces et faiblesses du territoire sur la base des constats réalisés dans l'état des lieux. La concertation va plus loin que la consultation et suppose en effet la confrontation entre les parties, l'échange d'arguments, l'explicitation des points de vue de chacun.
- Enfin, la **coproduction**, voir la **codécision** (qui reste peu fréquente) intègre certains acteurs de la concertation dans les instances de décisions qui valideront par la suite le contenu de l'état des lieux.

Assurez-vous d'adapter le contenu de la synthèse de l'état des lieux et les outils de partage, à chacun des publics et niveaux d'association retenus.

Elaborez un tableau d'auto-évaluation de la participation des acteurs, à renseigner au regard des caractéristiques locales, en précisant bien les choix qui sont faits.

Exercez-vous en cochant les cases du tableau, qui formalisent les différents niveaux d'association des acteurs, et validez le en Comité de pilotage.

Les 4 niveaux de participation possibles : à vous de compléter le tableau !

	Information	Consultation	Concertation	Coproduction Codécision
Elus de la collectivité				
Techniciens				
Partenaires (acteurs institutionnels, privés, ...)				
Population				

■ Quelques conseils pour réussir le partage du diagnostic

■ Anticiper les conflits ! Se poser les deux questions suivantes :

Comment préparer la gestion des éventuels conflits qui émergeront dans le cadre de la concertation ?

Comment en faire des éléments constructifs et porteurs de propositions ?

■ Garder le rythme !

Il est extrêmement important de présenter aux parties prenantes un planning détaillé des événements participatifs qui leur sont proposés : dates et horaires, ordre du jour et objectifs à atteindre. Le temps passé au préalable pour préparer en détail cette étape et la stratégie de participation de manière générale, sera du temps de gagné par la suite pour tenir le rythme !

■ Rester dans l'action !

Lors de la concertation, les acteurs en présence et notamment la population vont davantage s'exprimer en terme d'actions à mettre en place qu'en constats à partager. Ne mettez pas cette matière de côté, au contraire, elle pourra être valorisée par la suite. Essayez en revanche de la traduire en éléments de diagnostic pour mettre tout le monde au même niveau de compréhension.

N'hésitez pas non plus à lancer rapidement des actions simples qui auront été proposées lors des débats, sans attendre la fin de la démarche Agenda 21. Cela permettra de rendre la démarche plus concrète aux yeux des acteurs du territoire et d'engager une dynamique avant la finalisation du programme d'action.

■ Préparer la restitution et la synthèse de la concertation, afin de pouvoir aisément l'exploiter par la suite. De même, pensez à noter des dires d'acteurs pertinents afin de les intégrer lors de l'écriture finale du diagnostic.

Ils l'ont testé, ça a marché !

Sensibiliser au développement durable pour mobiliser et faire participer les habitants de sa collectivité, oui, mais comment ? **A Lanester (29)**, on a suscité leur curiosité !

L'état des lieux a été enrichi par les interventions de 80 lanestériens réunis par la Ville lors d'un forum de restitution du diagnostic organisé en avril 2011. Pour s'assurer de l'intérêt de la population pour le projet d'Agenda 21, la Ville avait lancé une campagne d'affichage « DD ». Au cours du forum 21, l'Espace Jeunes a présenté un micro-trottoir sur le développement durable, et une classe de 5ème du collège a réalisé une exposition sur le thème « Lanes Terre vue d'en haut ».

En outre, plusieurs semaines plus tard, des « ruches à idées », boîtes aux lettres mobiles, ont circulé dans la ville afin de recueillir les idées des habitants et alimenter ainsi les projets d'actions.

Les actes du forum sont téléchargeables sur le site <http://www.lanester.com/Agenda-21.9305.0.html>



NOTES

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

Traiter l'information et rédiger le diagnostic 3.2

A ce stade, **vous avez collecté les données nécessaires pour finaliser le diagnostic** partagé : celles relevant du territoire, de l'évaluation des politiques, des actions, des pratiques internes de la collectivité, ainsi que les données sensibles. L'objectif est maintenant de croiser ces éléments afin de **produire une analyse globale du territoire** et de formaliser le diagnostic.

! Points de vigilance

Veiller à ne pas se perdre dans la phase diagnostic : cibler les thèmes à creuser en particulier, se fixer un calendrier.

Mettre des actions en œuvre pour montrer que la démarche est en cours.

■ Définir la forme du ou des rendus du diagnostic

Les nombreuses données, analyses, réactions, contributions accumulées doivent maintenant être organisées et synthétisées pour aboutir à un diagnostic de territoire qui va « raconter une histoire ». Vous pouvez commencer à construire deux types de documents :

- **Un document détaillé et exhaustif** : il assurera la mémoire du travail et facilitera le travail d'évaluation qui sera peut-être mené par une personne différente ;
- **Un document plus court, clair et communicant** qui présente une sélection synthétique des données, analyses et contributions : il assurera une diffusion la plus large possible et permettra de rentrer dans le cadre de la reconnaissance nationale (si la collectivité le souhaite).

■ Construire et rédiger des fiches thématiques pour synthétiser l'ensemble des éléments d'analyse pour chaque point d'entrée retenu

Il convient de regrouper de façon synthétique et pédagogique les informations pertinentes sur les thèmes structurant le diagnostic.

Les 16 domaines d'action du cadre de référence national utilisés pour l'état des lieux constituent une bonne grille thématique.

Il peut cependant être intéressant de l'adapter au regard des échanges menés dans le cadre du partage de l'état des lieux avec les parties prenantes :

- vocabulaire utilisé dans l'intitulé,
- regroupement ou découpage de certains domaines d'action pour mieux coller aux réalités du territoire et à la perception des habitants,
- intuitions et expériences des élus et services relatives aux problématiques abordées...

L'utilisation d'une fiche commune à toutes les thématiques vous permettra de structurer de manière homogène votre diagnostic.

Un modèle de fiche, détaillé dans la fiche méthodologique « Structurer le diagnostic », vous est proposé, à ajuster au regard des choix de la collectivité.

Les fiches doivent vous amener à :

■ Classer les données en deux grandes catégories

D'un côté les atouts d'aujourd'hui et les potentiels de demain, de l'autre les faiblesses d'aujourd'hui et les risques pour demain : il s'agit de la méthode dite « AFOM » pour « Atouts/ Faiblesses/ Opportunités/Menaces »

■ Identifier dans les fiches thématiques des liens (complémentarités ou conflits) avec d'autres thématiques

Ces liens anticipés vous permettront à l'avenir d'animer plus facilement les débats sur les enjeux. Ces liens entre thématiques permettent aussi de cibler des points importants puisque récurrents entre différents sujets.

■ Intégrer les éléments issus de la concertation aux constats de l'analyse documentaire

Les dires d'acteurs complètent et enrichissent les données et mettent en avant la concertation. On passe alors de l'état des lieux rassemblant des données « froides » au diagnostic faisant la place à des données « chaudes ». Afin de les valoriser dans le diagnostic, certains éléments de la concertation et dires d'acteurs particulièrement percutants, tranchants ou illustratifs pourront être mis en avant par des zones de texte de couleurs par exemple.

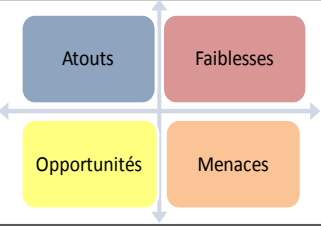
■ Intégrer des éléments de prospective

Cette projection dans l'avenir permet d'identifier les « opportunités » et les « menaces ». Il ne s'agit pas ici de chercher à être exhaustif mais de revisiter les conclusions de chaque chapitre par un questionnement sur l'avenir.

! Restez mobilisé(e)

Bravo la rédaction du diagnostic a bien avancé.

A cette étape, il est pertinent d'explicitier les choix méthodologiques de votre collectivité pour parvenir à ce résultat : ils pourront servir d'introduction au diagnostic et faciliteront son appropriation par tous. Cela vous permettra aussi d'anticiper sur la procédure de reconnaissance nationale.

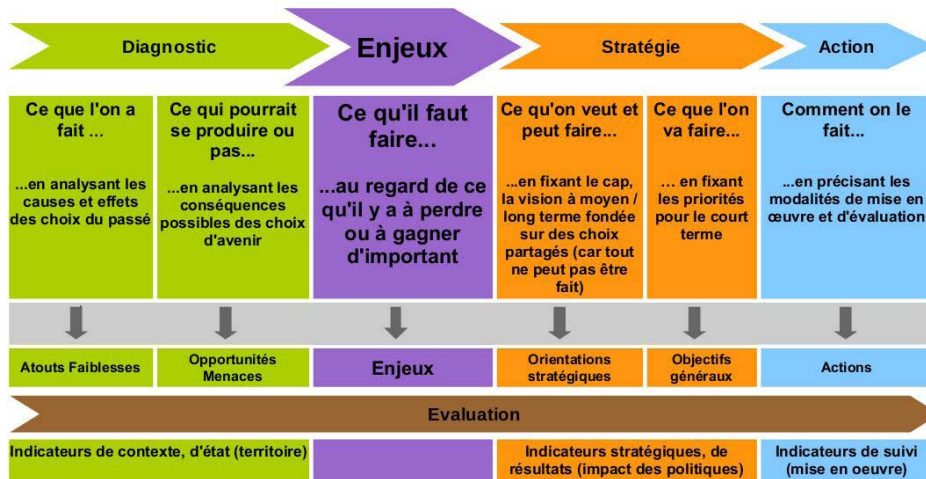
Date	Intitulé de la fiche		Liens
Chiffres clés	Illustration (carte, graphique, photo,...)		
Dires d'acteur			
Constats rédigés			
Territoire	Actions de la collectivité	Pratiques internes	
			
Méthode d'élaboration de la fiche : personnes rencontrées, documents sources, etc.			

Identifier et partager les enjeux 3.3

L'étape précédente aura permis de rassembler et d'analyser toutes les informations recueillies : il faut maintenant en **tirer une conclusion**, c'est-à-dire définir les enjeux du territoire. **Il existe différents types d'enjeux, et cette étape doit permettre de tous les identifier.**

■ S'approprier la définition d'un enjeu et être à l'aise avec ce terme

Avant de se lancer dans cette étape, il est utile de définir clairement ce qu'est un enjeu car les confusions sont encore grandes ! Il est en particulier important de **ne pas mélanger les enjeux avec les orientations stratégiques et les objectifs**. Le schéma ci-dessous permet de rappeler certaines de ces différences.



+ Pour aller plus loin

Guide pour l'élaboration d'un Agenda 21 local. Conseil général du Finistère, Conseil général des Côtes d'Armor, Conseil général d'Ille-et-Vilaine, Conseil général du Morbihan, BRUDED, SAFI, Parc naturel Régional d'Armorique, 2011.

! Points de vigilance

Ne pas s'enfermer dans des problèmes de sémantique, qui peuvent être chronophages en réunion : rester sur des mots clés.

Ne pas rédiger une liste d'enjeux trop importante.

Et pour vous, quelle est la définition d'un enjeu ?

.....

Faire ressortir les faiblesses et les menaces mais aussi les atouts et opportunités identifiées dans les différentes fiches thématiques de l'état des lieux. Ces éléments vont vous permettre de renseigner un tableau d'analyse AFOM globale sur le territoire et d'en dégager par une lecture transversale les enjeux pour le territoire.

Faire le point sur les actions existantes sur le territoire, en pensant aussi bien aux actions de la collectivité qu'à celles des partenaires. L'objectif est ici de réaliser une évaluation des politiques menées sur le territoire afin de vérifier si elles sont en mesure, ou non, de répondre aux problématiques territoriales identifiées. Qualifier ces actions en précisant si les pilotes interviennent ou non, a minima ou au contraire fortement et les intégrer à l'analyse AFOM globale.

Ils l'ont testé, ça a marché !

A la Communauté de communes du pays de Chateaugiron (35), l'idée de diffuser en amont un calendrier précis des réunions publiques a porté ses fruits !

9 ateliers ont été planifiés à l'avance, correspondant chacun à une thématique (climat, social, économie...) et une méthode de travail (prospective, proposition d'action, synthèse). Ce calendrier, mentionnant dates, horaires et lieux des ateliers a permis aux habitants d'organiser leur temps et de se rendre disponibles. 40 personnes ressources ont ainsi assisté quasi systématiquement à tous les ateliers. Le calendrier permet en effet de comprendre l'intérêt de chaque atelier et les avancées de la démarche.



Exercice de photo-langage permettant l'expression des enjeux de développement durable, lors de la première réunion des ateliers d'échange à Chateaugiron.

Dresser un tableau exhaustif des enjeux du territoire et des actions déjà mises en place pour y répondre. Ce tableau évoluera et facilitera ensuite le travail de hiérarchisation, de qualification et d'ajustement qui va suivre. Il va permettre également de valoriser tout ce qui est fait par les acteurs lors du partage des enjeux, et montrer que l'Agenda 21 s'inscrit dans une dynamique à poursuivre ou amplifier. (voir la fiche méthodologique « identifier les enjeux »).

Partager, compléter et hiérarchiser les enjeux

Partager cette première liste d'enjeux avec les instances de pilotage afin de l'amender, de la compléter et/ou de la corriger.

Faire le travail de qualification des enjeux avec ces instances, afin de préparer les modalités de partage et de hiérarchisation des enjeux avec les parties prenantes. Plusieurs qualifications sont possibles, par exemple :

- Certains enjeux auront des impacts variés et transversaux, d'autres seront plus sectoriels.
- Certains enjeux vont appeler des réponses échelonnées sur le long terme, d'autres au contraire vont nécessiter des actions de court terme.
- Enfin, certains enjeux vont nécessiter des moyens financiers importants...

Partager les enjeux de territoire avec les parties prenantes pour stabiliser la liste, d'une part, et qualifier ces enjeux collectivement pour hiérarchiser ce qu'il faut faire sur le territoire, et pour recueillir des éléments de ressenti de la population, qui peuvent avoir aussi un impact fort sur le bien être des habitants.

Penser à s'appuyer sur les instances de concertation déjà mises en place lors des étapes précédentes. Néanmoins, par rapport à l'étape de récolte des données (étape 2.1), cette étape requiert un élargissement de la concertation. L'organisation d'un forum pour restituer le diagnostic et travailler en sous-groupes par exemple paraît appropriée à ce stade pour aboutir à la hiérarchisation des enjeux.

Rédiger la synthèse des enjeux retenus pour l'Agenda 21

Formaliser les enjeux pour l'Agenda 21 qui sont au final le résultat :

- des enjeux de territoire, croisement de l'analyse territoriale et des actions déjà menées sur le territoire,
- de la qualification de ces enjeux par les parties prenantes.

NOTES

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

Étape 4 Vers les orientations stratégiques



**Ce qu'il faut retenir,
en quelques mots clés...**

- ▶ Une étape qui peut être réalisée en interne
- ▶ Un choix politique qui dessine le cap à donner pour le territoire
- ▶ Un exercice de synthèse : limiter le nombre d'orientations stratégiques retenues !

Fiches méthodologiques mobilisées

Fiche 7 - Donner une vision prospective



Identifier des pistes d'orientations stratégiques _____ 4.1

Parce que la collectivité ne peut pas tout faire, il faut maintenant que **les élus s'engagent en définissant ce qu'ils veulent faire pour répondre aux enjeux**. C'est l'esprit, le cadre et le contenu du futur Agenda 21 qui sont débattus dans la phase de définition de la stratégie.

Les éléments détaillés dans cette dernière partie constituent la phase intermédiaire entre la phase de diagnostic et la phase d'élaboration de la stratégie. Cette étape peut donc être traitée lors de l'une ou l'autre de ces phases. C'est pourquoi le présent guide propose quelques clés pour bien démarrer la phase essentielle de la stratégie, qui traduit les choix de politiques à mettre en œuvre.

■ Essayer de se projeter dans l'avenir

Il peut être intéressant à ce moment de la démarche d'essayer de traduire le « **qu'est-ce qu'on veut faire pour notre territoire ?** ». Un des objectifs de cette projection dans l'avenir et de **faire émerger des idées novatrices et surtout des consensus « stratégiques »**. Cette phase doit être faite dans une large concertation, et peut donner corps à des « scénarios d'avenir ».

- Faire jouer l'imagination de tous pour faire émerger de nouvelles visions et perspectives d'avenir pour le territoire (se projeter à 2030 par exemple). C'est à cette phase qu'il convient de scénariser les approches. Se reporter à la fiche méthodologique « donner une vision prospective » pour voir la liste des guides mobilisables sur ce thème.
- Traduire les éléments recueillis en pistes d'orientations stratégiques en faisant un premier travail de hiérarchisation avec l'ensemble des parties prenantes, et en pensant à associer à chaque orientation des indicateurs stratégiques (pour s'assurer que c'est mesurable et pour aider à la priorisation).

■ Prioriser les propositions d'orientations stratégiques avec les instances de pilotage

L'étape précédente aura permis d'identifier, de qualifier et de classer les pistes d'orientations stratégiques en prenant en compte l'avis des parties prenantes et des services. Il revient maintenant aux élus de compléter et de prioriser les orientations stratégiques dégagées à l'issue du diagnostic, c'est-à-dire de définir les orientations sur lesquelles ils souhaitent se pencher.

- Les élus doivent répondre aux questions suivantes : « Avons-nous la possibilité d'investir dans de gros projets structurants ? Quel est le budget dont nous disposons pour l'Agenda21 ? », « Quelles sont les priorités pour le territoire de demain ? », « Quelle place donnée aux attentes des habitants et comment les hiérarchiser ? », etc.
- Parce qu'il n'existe pas de meilleur critère que d'autres, la collectivité est naturellement libre d'appuyer sa stratégie sur un critère précis ou sur plusieurs critères. Le tout est d'essayer de chercher à donner du sens, c'est-à-dire une direction, à son futur programme d'actions.

+ Pour aller plus loin

Construire l'avenir de nos territoires... ou comment conduire une démarche de prospective territoriale ?
FUTUROUEST, mai 2009

Approche territoriale du développement durable. Repères pour l'Agenda 21 local. DATAR, Groupe caisse des dépôts, 4D-Dossiers et débats pour le développement durable, 2001

! Points de vigilance

Veillez à ne pas passer directement des enjeux aux objectifs opérationnels sans prendre le recul nécessaire permettant de définir clairement où l'on a envie d'aller.

Ils l'ont testé, ça a marché !

A la suite de son diagnostic partagé, et afin d'engager la réflexion sur les orientations stratégiques, la **Commune de Saint-Avé (29)** a mis en place un groupe de prospective exploratoire en charge de construire des scénarios pour l'avenir du territoire.

Ce groupe de travail a réuni 18 personnes motivées par la démarche (élus, services et citoyens) qui au cours d'une dizaine de séances, ont fait émerger 4 scénarios possibles pour Saint-Avé en 2030.

Ces scénarios ont ensuite été proposés à l'ensemble de la population qui s'est vu proposer de voter pour son scénario préféré. A cet effet, une plaquette très communicante a été largement distribuée, accompagnée d'un coupon-réponse à retourner par courrier ou à déposer en mairie.



Sur la base de ces votes et de la consultation de partenaires locaux, un scénario « Saint-Avé 2030 » a été retenu, croisement entre les 2 scénarios les plus plébiscités.

Les grandes orientations illustrées dans le scénario ont ainsi permis à la collectivité de repenser totalement son programme municipal pour une « ville durable », qui a lui-même été par la suite décliné en plan d'actions.

Pour plus d'informations :

- sur la démarche, contacter la mairie : mairie@saint-ave.fr
- sur le diagnostic et la prospective <http://agenda21.saint-ave.fr>
- sur le plan d'actions www.saint-ave.fr/agenda_21_saint-ave_2030.html

Clôturer la phase diagnostic pour s'engager sereinement vers l'action

Arrêter les pistes d'orientations stratégiques du futur Agenda 21 sur la base des éléments recueillis aux étapes précédentes, **lors d'une réunion avec le comité de pilotage et les élus**. Ce travail constituera le socle de la future stratégie de la collectivité.

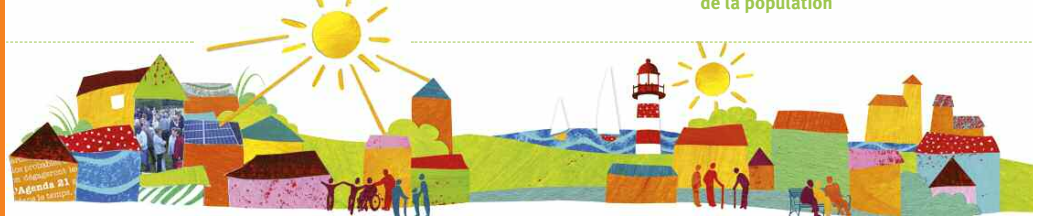
Formaliser un ou deux documents de présentation du diagnostic qui feront référence pour toute la suite de la démarche. Faire preuve de clarté et de synthèse, trop de diagnostics restent méconnus des habitants par manque de pédagogie et ce, malgré leur qualité technique.

Partager les conclusions du diagnostic avec les parties prenantes lors d'un moment convivial qui marque le coup : n'oubliez pas de remercier les participants et de faire un point sur le calendrier passé et à venir.

4 scénarios pour Saint-Avé 2030... À vous de choisir...

Scénario ① « Densité dans la cité »

Croissance démographique et concentration territoriale des activités et des individus



Ce scénario annonce une pénurie progressive de pétrole à partir des années 2015-2025 qui a conduit à une relocalisation des activités économiques de proximité. Le coût élevé des déplacements a généré un rapprochement des foyers actifs à proximité des lieux d'emploi et à une plus forte concentration territoriale.

Scénario ② « St-Aieux/Golfe »

Limitation de la capacité d'accueil de nouvelles populations et vieillissement de la population

Dans un contexte de règles écologiques renforcées, les communes de la Communauté de Vannes élargie ont limité la croissance de la population en faveur de la préservation des milieux et des ressources.

Scénario ③ « S@int-@vert »

Révolution sociétale, écologique et numérique



Ce scénario repose sur la transformation profonde des structures productives et du fonctionnement de la société de l'information : le « green business », les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et les services sont devenus les moteurs de l'économie.

Scénario ④ « Nouvelle artère pour un nouveau souffle »

Développement économique par expansion de la zone urbanisée Vannes-Auray

Ce scénario repose sur l'hypothèse d'une politique de développement économique prioritaire en Bretagne Sud. Celle-ci se traduit notamment par un nouvel axe routier structurant, dans le prolongement de la voie rapide Redon-Elven jusqu'à Landaul, via les Landes de Lanvaux.

NOTES

▶

▶

▶

▶

▶

▶

▶

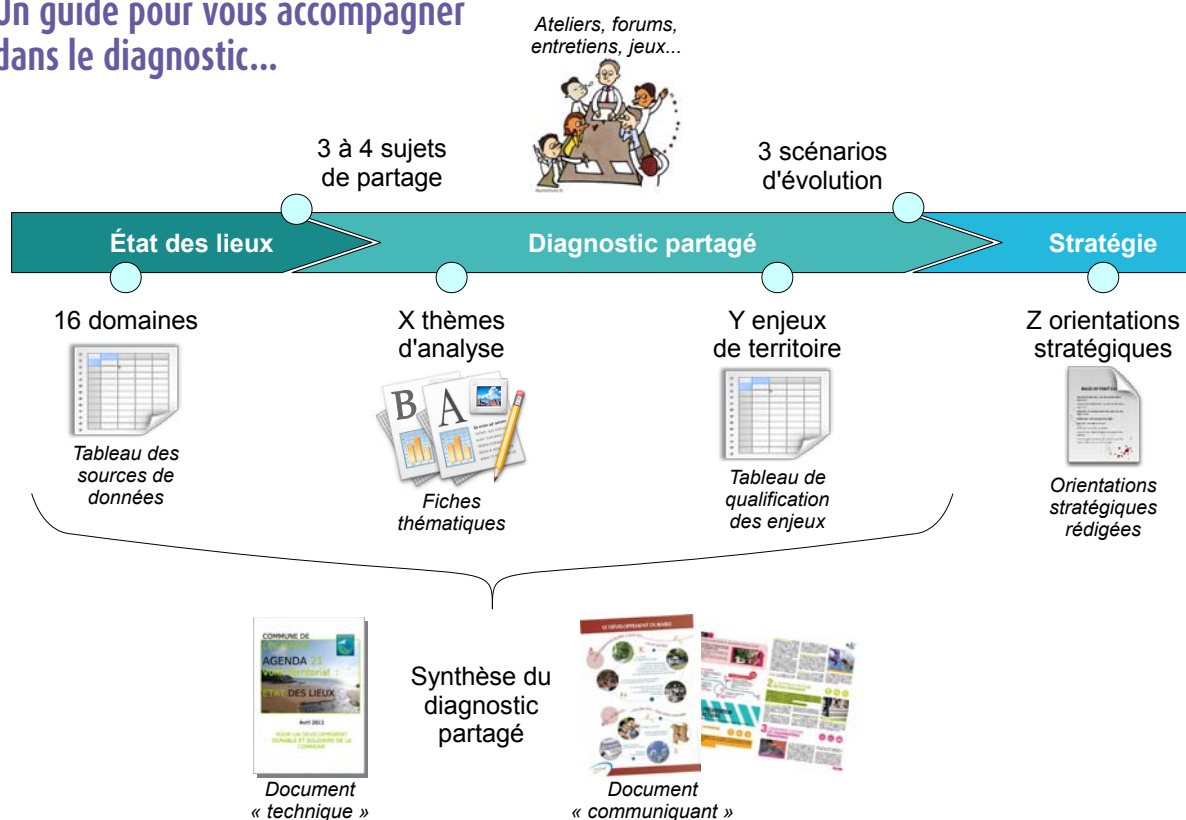
▶

▶

▶

En résumé

► Un guide pour vous accompagner dans le diagnostic...



... et 9 fiches pour approfondir des points de méthodologies

- fiche 1 : Impliquer durablement les élus et les services
- fiche 2 : Constituer les instances de suivi et de pilotage
- fiche 3 : Les sources de données à mobiliser
- fiche 4 : Identifier les modalités d'évaluation
- fiche 5 : Structurer le diagnostic
- fiche 6 : Inclure une dimension transversale
- fiche 7 : Donner une vision prospective
- fiche 8 : Identifier les enjeux
- fiche 9 : Mobiliser les acteurs

Conclusion

Sauter le pas !

Le diagnostic de développement durable doit rester une démarche souple et adaptée tant à l'historique et au fonctionnement du territoire qu'à ses habitants. C'est pourquoi le présent guide se veut un soutien pour ceux qui hésitent encore à se lancer. Ce qu'il faut en retenir ? Que tout le monde peut y arriver ! Et il faut bien garder à l'idée qu'un Agenda 21 est une démarche volontaire qui repose sur le principe de l'amélioration continue : il faut sauter le pas, proposer une démarche à la mesure de ses moyens puis faire vivre l'Agenda 21 pour qu'au fil du chemin parcouru, le projet se nourrisse de lui-même et grandisse en ambition.

Remerciements

Le guide est le fruit d'un grand travail de collaboration qui a associé pendant 1 an de nombreux acteurs bretons mais aussi d'autres régions et de niveau national. Nous les remercions donc vivement pour leur accueil, leur investissement et la bonne humeur collégiale lors des séances de travail, ce qui a permis de parvenir à ce résultat. La participation active des membres du comité de pilotage, des élus et personnels des collectivités interrogées, des experts, du réseau des chargés de mission A21/DD des collectivités animé par le CNFPT Bretagne, a permis de construire la méthode proposée, les fiches et d'illustrer le guide par des expériences très enrichissantes.

Un guide à faire vivre dans le temps

Le document que vous avez en main doit maintenant pouvoir évoluer au fil du temps pour répondre à de nouveaux besoins et se faire l'écho des nouvelles expériences, dont le partage assurera une amélioration collective des pratiques dans les territoires. Trois pistes seront soumises à la réflexion du comité régional Agenda 21 pour être mise en œuvre dès que possible :

- la mise à disposition interactive du guide sur le site extranet du comité régional A21,
- la rédaction de fiches méthodologiques complémentaires lorsque le besoin se fera sentir,
- la possibilité pour les collectivités qui le souhaitent de proposer des fiches de retour d'expérience qui viendront régulièrement alimenter le guide interactif.

Annexes

Annexe 1

Liste des structures ayant contribué à la rédaction du Guide

Annexe 2

Liste des partenaires sur lesquels vous pouvez vous appuyer

Annexe 3

Bibliographie des guides référencés dans les rubriques « pour aller + loin »

Annexe 1 - Liste des structures ayant contribué à la rédaction du Guide

Structure associée	Mode de contribution
DREAL Bretagne	Maîtrise d'ouvrage / Copil / ateliers
RCT	Prestataire
Conseil Général 22	Copil et ateliers
Conseil Général 29	Copil et ateliers
Réseau Éducation à l'Environnement en Bretagne	Copil / Ateliers
Direction Départementale des Territoires 56	Copil et ateliers
Direction Départementale des Territoires 35	Copil et atelier fiches méthodologiques – phase 2
Lorient Agglomération	Copil et ateliers
Communauté de Communes de la Presqu'île de Crozon	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités) et atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
Communauté de Communes du Cap-Sizun	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités) et entretien téléphonique – « ils l'ont testé, ça a marché »
Communauté de Communes Paimpol Goëlo	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités) et atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
Lamballe Communauté	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités)
Commune d'Arradon	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités)
Commune de Brasparts	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités)
Commune de Mellé	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités)
Commune de Plerin	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités)
Commune de Guichen	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités)
Commune de Groix	Entretien téléphonique – phase 1 (collectivités)
MEDDE – Commissariat Général au Développement Durable	Entretien téléphonique – phase 1 (experts)
Cabinet Etcharry	Entretien téléphonique – phase 1 (experts)
Comité 21	Entretien téléphonique – phase 1 (experts)
Association Bruded	Entretien téléphonique – phase 1 (experts) et atelier fiches méthodologiques – phase 2
Conseil Général de Gironde	Entretien téléphonique – phase 1 (experts)
CPIE de Belle-Ile	Entretien téléphonique – phase 1 (experts)
ARPE Midi-Pyrénées	Entretien téléphonique – phase 1 (experts)
Communauté de Communes du Pays de Chateaugiron	Entretien sur site – phase 1
Commune du Conquet	Entretien sur site – phase 1 et atelier fiches méthodologiques – phase 2
Vitré Communauté	Atelier fiches méthodologiques – phase 2
Direction Départementale des Territoires et de la Mer (29)	Atelier fiches méthodologiques – phase 2
Commune de Lannilis	Atelier guide – phase 2 – réseau CMDD* et atelier fiches méthodologiques – phase 2 et entretien téléphonique – « ils l'ont testé, ça a marché »
Commune de Plouguerneu	Atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
Commune de Pontivy	Atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
Commune de Questembert	Atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
Commune de Plérin	Atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
Saint-Brieuc Agglomération	Atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
CNFPT Bretagne	Atelier guide – phase 2 – réseau CMDD*
Communauté de Communes du pays de Douarnenez	Entretien téléphonique – « ils l'ont testé, ça a marché »

*Réseau CMDD : réseau des chargés de mission Développement Durable des collectivités, animé par le CNFPT Bretagne

Annexe 2 - Liste des partenaires sur lesquels vous pouvez vous appuyer

Acteurs ressources	Type d'appui possible		Sites internet
	technique	financier	
DREAL Bretagne	X	X	www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr
Conseil Régional de Bretagne	X		www.bretagne.fr
Conseil Général 22	X	X	www.cg22.fr
Conseil général 29	X	X	www.cg29.fr
Conseil Général 35	X		www.ille-et-vilaine.fr
Conseil Général 56	X	X	www.morbihan.fr
DDTM 22	X		
DDTM 29	X		www.finistere.developpement-durable.gouv.fr
DDTM 35	X		
DDTM 56	X		www.morbihan.equipement-agriculture.gouv.fr
Parc Naturel Régional d'Armorique	X		www.pnr-armorique.fr
Association BRUDED	X		www.bruded.org
Association Notre Village	X		www.notrevillage.asso.fr
Association Communes du Patrimoine Rural de Bretagne	X		www.cprb.org
Réseau des chargés de missions Agendas 21 Bretagne	X		www.bretagne.cnfpt.fr

Annexe 3 – Bibliographie des guides référencés dans les rubriques « pour aller + loin »

- Agenda 21 local, Plan d'urbanisme. Deux démarches des communes pour un projet de développement durable. ARENE Ile de France, 2004 <http://www.arenidf.org/medias/fichiers/agenda21.pdf>
- Approche territoriale du développement durable. Repères pour l'Agenda 21 local. DATAR, Groupe caisse des dépôts, 4D-Dossiers et débats pour le développement durable, 2001 : <http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar/agenda-21.pdf>
- Comment mobiliser et associer populations et acteurs locaux dans les démarches concertées de développement durable ? Rédiger un «plan de participation» des acteurs dans le cadre d'un Agenda 21 local, Rhône Alpes Energie Environnement, 2003 : http://www.ddrhonealpesraee.org/doc/ddrhonealpes/a21_outils_planparticipation.pdf
- Construire l'avenir de nos territoires... ou comment conduire une démarche de prospective territoriale ? FUTUROUEST, mai 2009 : http://www.futuroouest.com/vars/fichiers/References/Manuel_de_Lorient-2009.pdf
- Guide pour l'élaboration d'un Agenda 21 local. Conseil général du Finistère, mars 2011: <http://www.cg29.fr/Nos-publications/Finistere-durable/Guide-pour-l-elaboration-d-un-Agenda-21-local/%28language%29/fre-FR>
- Mobilisation des équipes pour le développement durable. 10 fiches pratiques. Des Enjeux et des Hommes, Comité 21, ADEME, mars 2009 : <http://www.desenjeuxetdeshommes.com/fluidbook/>
- Objectif Développement durable. Comprendre, agir sur son territoire. Retour d'expériences et recommandations pour l'Agenda 21 local. R.A.R.E - Réseau des agences régionales de l'énergie et de l'environnement, ADEME, CERTU, 2004 : http://www.arenidf.org/medias/publications/Ouvrage_pratique_et_met.pdf
- Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux. Eléments de démarche et pistes pour l'action. Ministère de l'Ecologie, 2006 : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/01-25-2.pdf>
- Etre acteur du développement durable : quel bonheur ! Recueil d'expériences sur des démarches de mobilisations innovantes. DREAL Lorraine, 2012 <http://www.lorraine.developpement-durable.gouv.fr/d-autres-guides-et-outils-r1883.html>

Crédits photos

Page 1 : © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Page 3 : Portrait F. Noars © DREAL Bretagne

Page 8 : Vue aérienne de Plougonvelin © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Page 12 : Éoliennes © DREAL Bretagne

Page 14 : Commune de Lannilis - Carrefour des Abers - Finistère - Bretagne

Page 18 : Atelier «Les petits forestiers en herbe» © Samuel Montigaud/METL-MEDDE

Page 19 : Distribution de sacs jaunes à la maison des associations à Confort-Meilars (CC Cap Sizun) © Le Télgramme, 27 mars 2012

Page 27 : Communauté de Communes du Pays de Chateaugiron

Page 29 : Groupe sur un chemin © DREAL Bretagne

Fiches méthodologiques

Fiche 1 : Parc à huîtres © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Fiche 2 : Z.A.C de la Timonière à Acigné (35) © Bernard Suard/METL-MEDDE

Fiche 3 : oeillet de mer © Olivier Brosseau/METL-MEDDE

Fiche 4 : Panneaux solaires © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Fiche 5 : Goéland © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Fiche 6 : Protection du littoral, réparation d'une clôture protégeant le cordon dunaire par des gardes côtiers © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Fiche 7 : Sentier côtier aménagé © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Fiche 8 : Bocage © Laurent Mignaux/METL-MEDDE

Fiche 9 : Ecole de voile sur une plage de Saint-Malo © Daniel Coutelier/METL-MEDDE

Réalisation : Comité régional Agenda 21 de Bretagne, RCT
Coordination : DREAL Bretagne / Coprev / Cpros
Conception graphique : DREAL Bretagne / Communication

Contact :

**Direction régionale de l'Environnement,
de l'Aménagement et du Logement Bretagne**
Service Connaissance Prospective Évaluation

Division Connaissance Prospective
Bâtiment Armorique, 10 rue Maurice Fabre
CS96515 - 35065 Rennes Cedex
Tél. 02 99 33 42 92

e-mail : coprev.dreal-bretagne@developpement-durable.gouv.fr