

# COURS N° 3

## LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL

### COMME METHODE D'ANALYSE DES POTENTIALITE ET DES CONTRAINTE D'UN TERRITOIRE

#### **1 / Pourquoi analyser son territoire**

Offrir des opportunités de développement, créer des changements positifs.

Connaître son territoire, ses forces, ses faiblesses et les opportunités,

— Connaître son public, ses attentes ses besoins,

— Éclairer la décision, orienter ou réorienter son action,

— Instaurer un dialogue entre les acteurs.

Répondre aux enjeux d'un territoire nécessite donc de le connaître et de le comprendre, en d'autres termes avoir une analyse la plus précise possible de son territoire.

#### **2 / Qu'est-ce qu'un diagnostic de territoire ?**

C'est «État des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux (...)

Le diagnostic est un processus de travail participatif qui met en évidence les points forts, les points faibles, les potentialités et les menaces du territoire. Il recherche des écarts entre les représentations des différents acteurs, met en évidence des atouts et des attentes, il recherche les causes des dysfonctionnements et surtout recherche des axes de progrès. » Est "conçu comme l'augmentation de la capacité des acteurs d'un territoire à maîtriser les processus qui les concernent" (Deffontaines *et al.*, 2001).

Il ne cherche pas prioritairement à déceler les symptômes de dysfonctionnement d'un territoire qui va mal, mais plutôt à faire ressortir les marges de manœuvre des acteurs pour infléchir les dynamiques en cours.

Il a une finalité opérationnelle

— Le diagnostic repose sur

- la participation des acteurs (habitants, partenaires, élus...)

- la confrontation des points de vue et

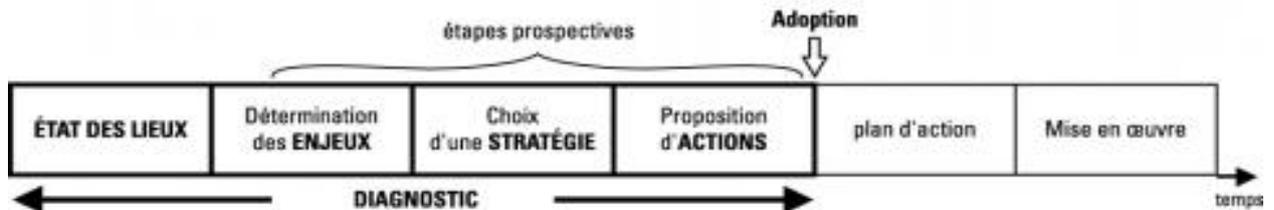
- la recherche de solutions communes.

Le diagnostic de territoire s'applique à différentes échelles et pour différents objectifs, que ce soit dans la gestion foncière des communes ou dans les PDAU, POS dans la planification des quartiers etc.

### 3 / Méthodologie modulaire, itérative et interactive de diagnostic de territoire

Les trois principes conceptuels qui guident cette démarche, font référence aux dynamiques sociales, spatiales et institutionnelles des territoires

#### Les différentes phases du diagnostic de territoire



Source <https://journals.openedition.org/geocarrefour/docannexe/image/980/img-1-small580.png>

1 l'état des lieux proprement dit : c'est-à-dire l'analyse organisée des faits et des actions qui caractérisent un territoire.

L'état des lieux consiste souvent à considérer le territoire comme un système organisé et hiérarchisé, dont on analyse à la fois les éléments structurants et les relations entre ces éléments ;

2- la détermination des enjeux : c'est la formulation en termes économiques, sociaux ou environnementaux des effets possibles des dynamiques en cours et des risques encourus ;

3 le choix d'une stratégie : c'est la hiérarchisation des enjeux en fonction des dynamiques observées et des objectifs visés ;

4 la proposition de pistes d'actions possibles : c'est l'argumentation ouverte de mesures ou d'actions permettant le changement dans le sens voulu par les acteurs.

Il est important d'avoir une vision globale du territoire, pour identifier les principales forces qui l'animent. Mais Il faut faire attention de ne pas se noyer dans l'information qui ne mène pas à l'action.

La trame de la méthodologie de diagnostic de territoire est bâtie sur quatre registres d'analyse est un juste milieu entre l'information et l'action (fig. 2) :

#### Les quatre registres de l'analyse

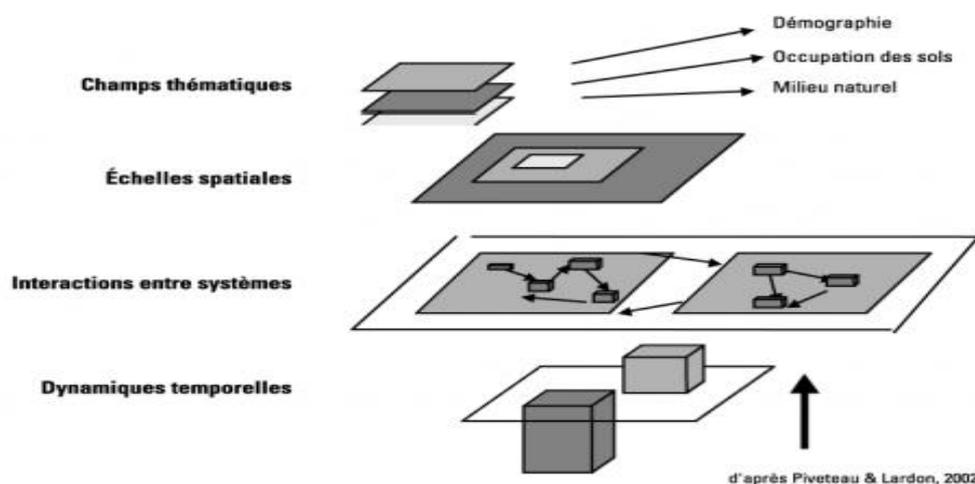
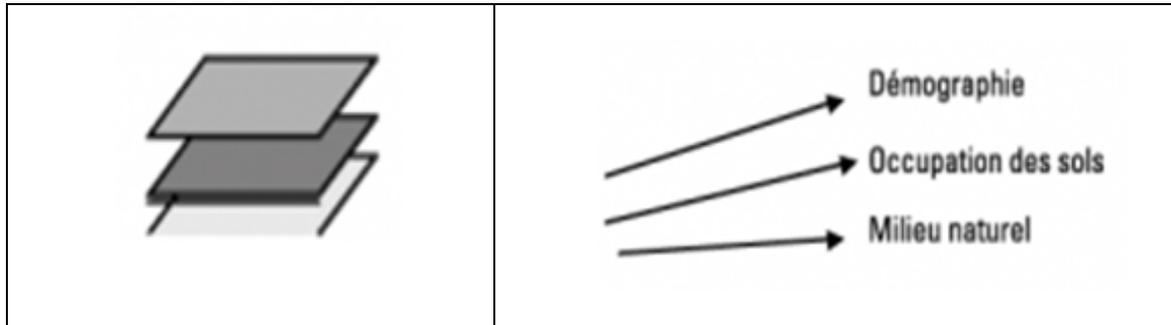


Fig. 2 Les registres de l'Analyse

### 3-1 Les registres de l'analyse spatiale

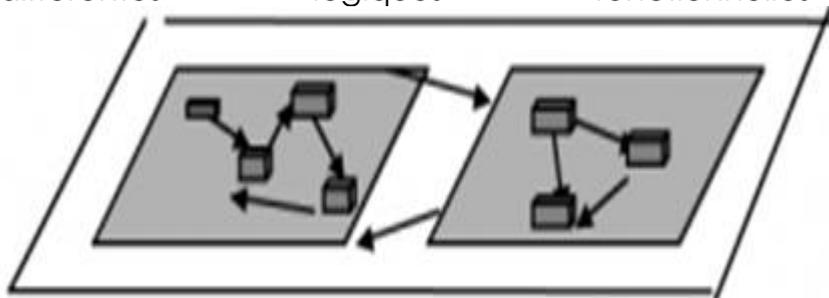
1 la combinaison des champs ; démographique, occupation des sols et naturel : sont les différents thèmes à considérer, relatifs aux principales dynamiques en cours et aux initiatives observées ;



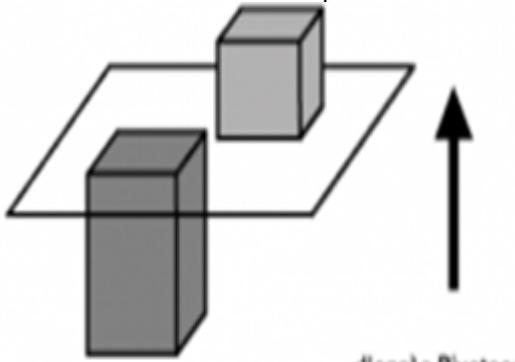
2 l'articulation des échelles spatiales : elle est à la fois interne au territoire et englobant, pour inscrire le territoire dans ses différentes mailles d'appartenance ;



la prise en compte des interactions entre sous-systèmes : il s'agit d'être attentif aux différentes logiques fonctionnelles qui s'entrecroisent ;



- les déclinaisons temporelles : les temporalités des processus tant naturels qu'humains interfèrent et le présent s'inscrit dans une trajectoire d'évolution.



Il s'agit non seulement de prendre en compte différents champs thématiques mais aussi et surtout de les mettre en relation. Il est nécessaire de comprendre leurs interactions avec les sous-systèmes voisins ou complémentaires, tant il est vrai que les dynamiques sociales à l'œuvre interfèrent largement au sein d'un territoire. L'ensemble des échelles spatiales dans lesquelles s'insèrent les territoires est à considérer, ainsi que les différentes temporalités, autant passées que futures, pour comprendre l'évolution d'un territoire. Pour cela, il est nécessaire d'avoir un outil commun, qui serve de langage de traduction entre

ces différents registres et un support d'intégration des différentes informations et connaissances produites. Il s'agit des représentations spatiales (carte).

### 3-2 Les modèles spatiaux comme itinéraire méthodologique

Les modèles spatiaux sont proposés comme itinéraire méthodologique afin d'articuler différentes méthodes de traitement des informations, mais aussi de mobilisation des acteurs, autour de la production de représentations spatiales, pour construire progressivement une vision partagée et stratégique du territoire.

La filiation des représentations spatiales au cours de cet itinéraire méthodologique rend compte de la construction du raisonnement, des points de passage obligés et des chemins alternatifs possibles.

#### Les sept principes organisateurs

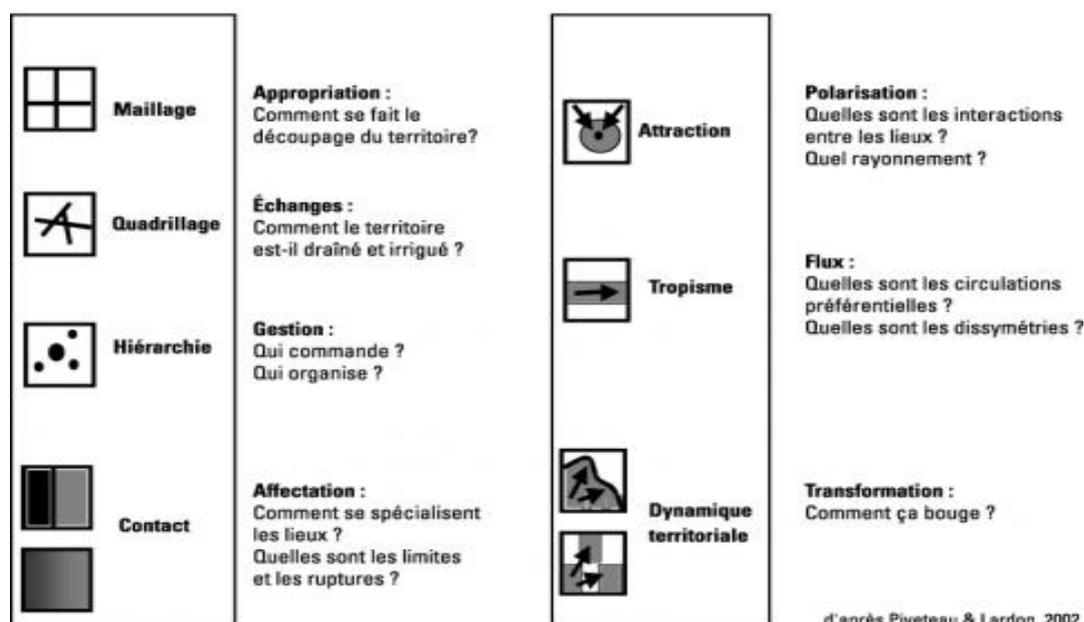
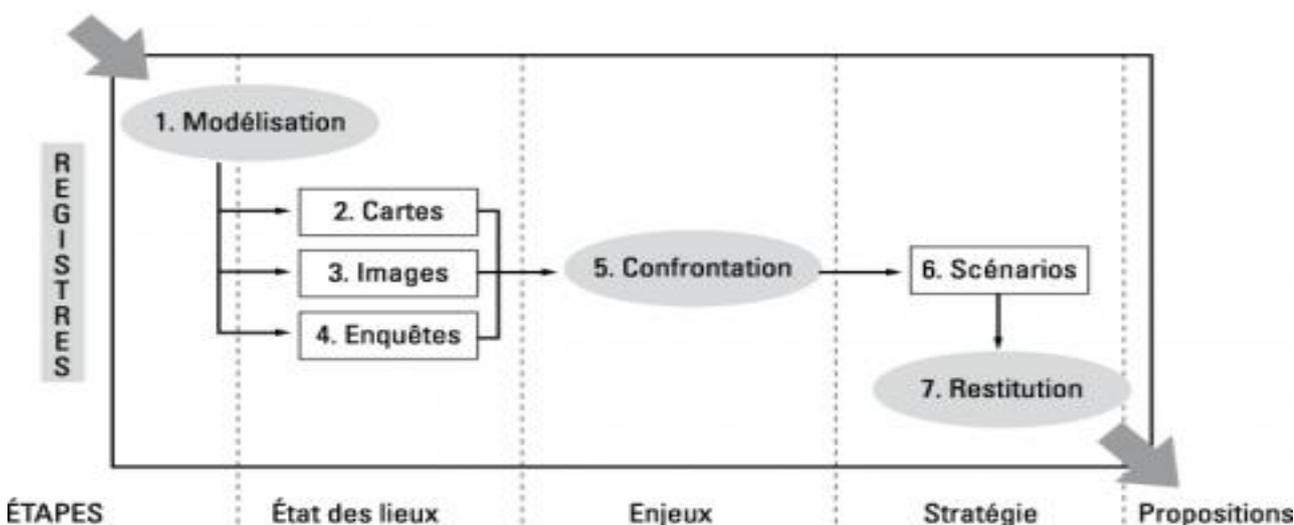


Fig. 3 Les principes organisateurs de l'espace

### 4/ Les différentes étapes de l'itinéraire méthodologique

#### Itinéraire méthodologique de diagnostic de territoire



Etape 1	<p>Appréhender le territoire et définir la question de développement S'attacher à comprendre la commande et reformuler la question initiale.</p> <p>Se familiariser avec le territoire à étudier et en esquisser une première ébauche (dessin).</p> <p>Rechercher des modèles spatiaux de référence pour analyser le territoire (chorèmes).</p>
Etape 2	<p>Analyse spatiale à partir des «données froides» (statistiques et thématiques) Caractériser les structures et dynamiques du territoire à partir de l'étude de divers documents cartographiques ou statistiques existants (cartes).</p> <p>Réaliser une représentation simplifiée des principales structures du territoire ("fond de modèle"), à l'aide des modèles spatiaux de structure (chorèmes).</p> <p>Représenter les principales dynamiques du territoire, en les classant par thématique (agriculture, démographie...), à l'aide des modèles spatiaux de dynamique (chorèmes)</p>
Etape 3	<p>Analyse spatiale à partir des "données tièdes" (images, paysages, documents réglementaires) Selon les échelles, une analyse complémentaire peut porter sur des informations spatiales existantes, mais pouvant être diversement interprétées. C'est vrai pour le cas du paysage, des formes de communication par l'image (telles que les logos, plaquette touristique, ...) ou de certains documents réglementaires existants (PDAU POS...).</p> <p>Avoir une approche sensible du paysage, pour percevoir l'identité du territoire et une lecture fonctionnelle, pour relier aux pratiques des acteurs dans l'espace.</p> <p>Consulter les documents de communication des différentes instances concernées (telles que les logos, plaquette touristique, ...) et interroger les responsables sur leurs modalités de diffusion.</p> <p>Consulter les documents réglementaires existants (PDAU POS,...) et interroger les responsables sur les modalités de gestion.</p> <p>Traduire ces informations en schémas spatiaux (chorèmes).</p>
Etape 4	<p>Analyse spatiale à partir des "données chaudes" (enquêtes à dire d'acteurs) Faire exprimer aux acteurs leurs points de vue et visions du territoire (dessin).</p> <p>Faire expliciter les enjeux qu'ils identifient pour le territoire (dessin).</p> <p>Faire expliciter les projets qu'ils ont pour le territoire (dessin).</p> <p>Traduire ces informations en schémas spatiaux (chorèmes).</p>
Etape 5	<p>Confronter les analyses spatiales pour dégager les principaux enjeux du territoire Caractériser les dynamiques d'activités sur le territoire.</p> <p>Identifier les lieux de divergence des points de vue, qui constituent autant d'enjeux pour le territoire.</p> <p>Rendre compte des différentes logiques d'organisation du territoire, plus ou moins compatibles avec ces enjeux.</p> <p>Identifier les modèles sous-jacents aux projets des acteurs.</p> <p>Les traduire en schémas spatiaux (chorèmes).</p>

Etape 6	<p>Elaborer des scénarii d'évolution</p> <p>A partir des différents points de vue énoncés, extraire les éléments importants, porteurs de dynamiques contrastées, en réponse aux enjeux identifiés.</p> <p>Les traduire sous forme de scénarios "caricaturés" qui ne respectent pas une réalité prévisible, mais qui amplifient une tendance souhaitée ou redoutée (chorèmes).</p>
Etape 7	<p>Restituer le diagnostic</p> <p>Rendre compte des structures, dynamiques et projets du territoire (chorèmes).</p> <p>Présenter les différentes visions du territoire portées par les acteurs et les scénarios d'évolution possibles (chorèmes).</p> <p>Débattre de ces différentes représentations spatiales pour hiérarchiser les enjeux avec les acteurs et rechercher les formes d'action répondant à ces enjeux.</p>

L'itinéraire d'une démarche modulaire constitue un guide pour anticiper l'adaptation des méthodes à différentes situations.

La législation d'un État reflète, l'équilibre entre les différents groupes de citoyens, le système de valeur dominant, les perceptions des citoyens et de leurs dirigeants et des consensus.

## **COURS 4 ANALYSE SWOT ou AFOM**

### 1 / Pourquoi analyser son territoire

Offrir des opportunités de développement, créer des changements positifs, répondre aux enjeux d'un territoire nécessite donc de le connaître et de le comprendre. En d'autres termes avoir une analyse la plus précise possible de son territoire. Parmi les outils de connaissance des territoires la méthode SWOT ou AFOM Atouts, Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

L'analyse SWOT ou AFOM consiste à combiner les atouts et faiblesses d'un territoire avec celle de son environnement.

Les points forts et faiblesses sont les facteurs internes qui créent la valeur ou la détruisent.

Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes que le territoire ou l'organisation ne peut pas contrôler directement.

L'analyse permet de prendre en compte dans la stratégie à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les forces et opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse AFOM est avant tout destinée à la planification, et aide à identifier les axes stratégiques. Elle peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse et peut être utilisée en évaluation.

### PRESENTATION DE L'OUTIL SWOT ou AFOM

#### **1 / STRENGTHS ATOUTS**

Pour indiquer les aspects positifs internes sur lesquels on peut bâtir le futur.

Ce sont les ressources dont on dispose déjà sur le territoire

#### **2 / WEAKNESSES FAIBLESSE**

Elles sont les aspects négatifs internes et pour lesquels des marges d'améliorations importantes existent.

Ce sont des manques au territoire, donc des besoins.

#### **3 / OPPORTUNITIES OPPORTUNITES**

Elles ne dépendent pas du territoire mais peuvent aider l'activité souhaitée.

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles.

Elles se développent hors du champ d'influence du territoire ou à la marge.

#### **4 / THREATS MENACES**

Obstacles ou limitations extérieures qui peuvent empêcher ou limiter le développement du projet.

Elles ne dépendent pas du territoire mais risquent de freiner son développement

L'analyse SWOT permet d'établir une photographie à l'instant « t » du territoire choisi.

A la date de réalisation de l'analyse SWOT, quels sont les enjeux du territoire ?

Dans X années, si rien ne change, à quoi ressemblera le territoire ?

Quelles seront les caractéristiques du territoire ?

Que peut-on mettre en œuvre pour construire le territoire optimal de demain ?

Comment mettre en œuvre ?

Avec qui mettre en œuvre ? Etc.

Une fois l'analyse swot achevée elle va faire sortir les différents enjeux auxquels doit faire face le territoire.

En fonction de ces enjeux, il y a lieu de se projeter dans le futur et d'imaginer que deviendrait ce territoire si rien ne changeait dans 5 ans, 10 ans, 50 ans, etc.

Pour transformer l'analyse en plan d'action il faut se poser les questions suivantes :

Interpréter et décider

Relations entre les facteurs de l'analyse AFOM

		Approche interne			
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser Les faiblesses et les menaces ?	
Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces					

### Choix de la stratégie à adopter

Stratégie offensive *Forces et Opportunités* Elle consiste à exploiter les forces en interne pour poursuivre les opportunités de l'environnement

Stratégie défensive d'expansion *Faiblesses et Opportunités* elle consiste à améliorer les faiblesses en interne afin de pouvoir exploiter les opportunités de l'environnement

Stratégie défensive *Forces Menaces* elle consiste à utiliser au mieux les forces en interne pour se protéger ou atténuer les menaces de l'environnement.

Stratégie de repositionnement ou de diversification *Faiblesses Menaces* elle consiste à minimiser les faiblesses internes pour être moins vulnérable aux menaces externes.