

Méthodes de prospective « flash »

L'atelier « *SWOTT prospectif* »

Cette fiche outil a été complétée suite à l'atelier organisé le 2 juin 2022. Ont participé à cet atelier des représentants des structures suivantes : Agglomération de Niort, Conseil départemental des Vosges, Conseil départemental de l'Isère, DREAL Grand Est, la FONDA, Grenoble Alpes Métropole, Conseil départemental de l'Hérault, Office Français de la Biodiversité, OREF Grand Est, Grand Paris Sud Est Avenir.
Le support travaillé en atelier est accessible au lien suivant :
<https://app.klaxoon.com/join/GVYJ47F>

Le SWOTT prospectif : les principes de l'outil

Le SWOTT prospectif appliqué aux territoires est un outil permettant d'analyser le positionnement d'une collectivité face à une transformation/rupture prospective susceptible d'impacter le territoire. Cet outil permet d'identifier les pistes stratégiques à la main de la collectivité pour faire face à la transformation/rupture étudiée, et initier une réflexion stratégique.

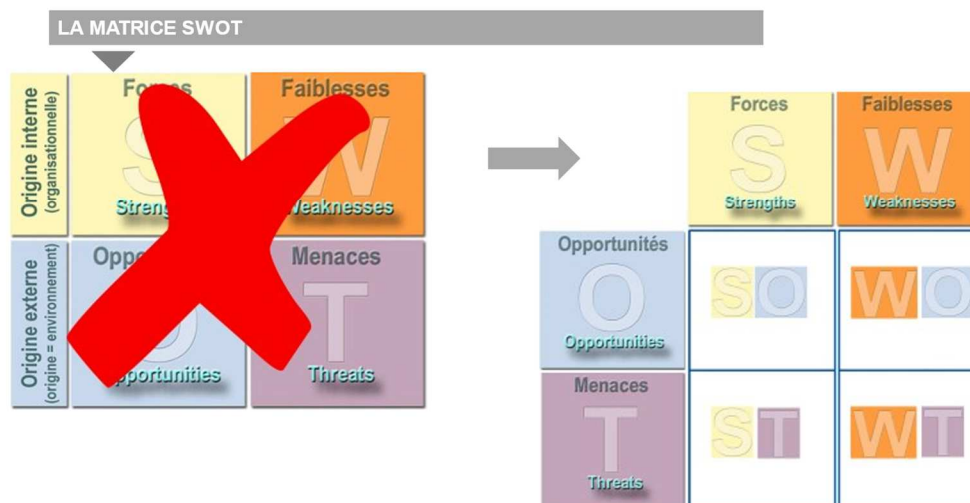
Le but de l'atelier est de proposer une méthode qui permette, à partir d'une évolution/rupture prospective, de mettre en évidence les implications possibles pour le territoire et d'identifier les capacités de réponse possibles de la collectivité. Cette méthode permet, grâce au croisement des besoins du territoire et des leviers d'actions de la collectivité, de disposer d'une cartographie des options stratégiques du territoire à mettre en œuvre pour faire face à une transformation de l'environnement. Ce panorama permet ainsi de caractériser les orientations stratégiques à mettre en œuvre : les priorités, les actions défensives, les leviers, les préoccupations critiques.

Description de la méthode

Il s'agit ainsi :

- De sélectionner, parmi les grandes évolutions de l'environnement global, une évolution ou une rupture à très fort impact pour le territoire ;
- D'analyser de quelle manière cette transformation/rupture impacterait le territoire ;
- D'évaluer les ressources et les limites de la collectivité pour faire face à ce changement ;
- De croiser, grâce à la méthode du SWOTT prospectif, les besoins du territoire et les capacités de réponse de la collectivité pour mettre en évidence les options stratégiques pertinentes que la collectivité peut mettre en œuvre pour faire face à l'évolution de l'environnement étudiée.

Les outils de diagnostic prospectif et stratégique : le SWOT revisité par la prospective



Du SWOT au SWOTT prospectif

Le SWOTT prospectif, en plus d'identifier classiquement les forces et faiblesses du territoire, permet de :

- disposer d'une vision complexe du territoire qui combine ses forces et ses faiblesses ;
- confronter le territoire à une évolution ou une rupture prospective et d'examiner la préparation et les capacités de réponse de la collectivité ;
- mettre en évidence le positionnement pertinent de la collectivité face aux évolutions prospectives étudiées en s'appuyant sur les atouts et opportunités identifiés.

A partir de l'évolution prospective identifiée, le groupe de travail cherche à identifier les impacts à deux niveaux :

- Au niveau du territoire : quels sont les impacts de l'évolution prospective sur le territoire étudié ?
- Au niveau de la collectivité : comment la collectivité est-elle préparée à cette évolution et quelles sont ses capacités de réponses ?

Pour chaque niveau, on distinguera les impacts positifs et négatifs :

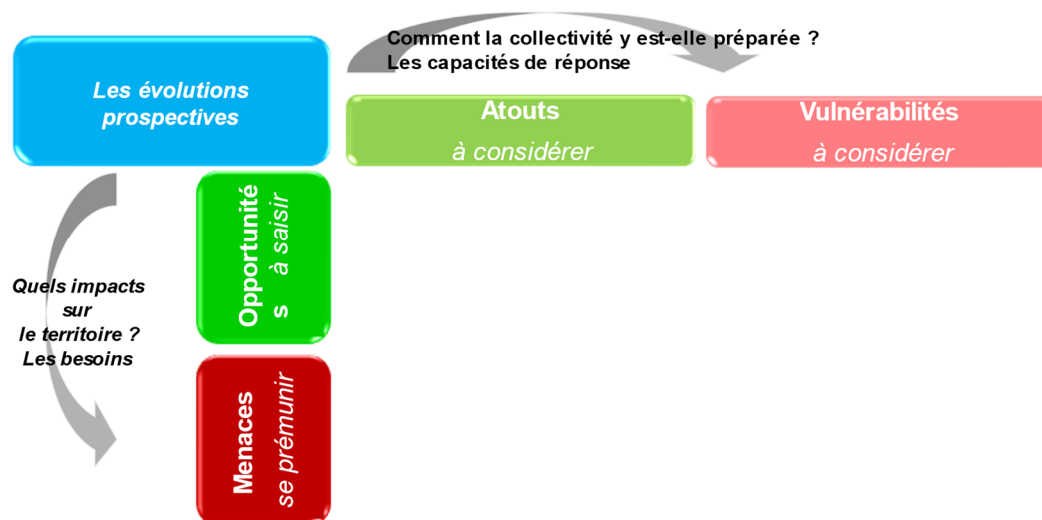
- Au niveau du territoire : les opportunités et les menaces ;
- Au niveau de la collectivité : les atouts et les vulnérabilités.

On obtient alors une photographie de l'impact de la tendance/rupture prospective sur le territoire et sur la collectivité.

Il est recommandé, une fois les cases extérieures renseignées, de procéder à une étape de consolidation des idées proposées par les participants en rapprochant les idées par famille thématique. Cette étape peut se faire en quatre temps correspondant aux quatre cases extérieures. Cela permet trois choses :

- De discuter collectivement des idées proposées par les participants et éventuellement de supprimer les doublons ou redondances ;
- D'identifier les lignes de force proposées par les participants et le cas échéant de mettre en évidence les oublis ;
- De faciliter l'étape suivante du croisement des cases externes.

Le diagnostic prospectif et stratégique : le SWOT (atouts, vulnérabilités, menaces, opportunités, trends)



3

En prenant comme exemple le *vieillesse tendancielle de la population française*, la méthode du SWOTT prospectif est utile pour mettre en évidence les impacts du vieillissement de la population sur le territoire et le degré de préparation de la collectivité :

- Au niveau du territoire, les opportunités et les menaces :
 - Opportunités :
 - *Débouchés professionnels pour la jeunesse dans le médical et médico-social*
 - *Vague du « care » et médiatisation des métiers associés*
 - *Arrivée de jeunes ménages*
 - Menaces :
 - *Tissu associatif pas assez dynamique*
 - *Contexte rural : problématique des distances et des difficultés de mobilité associées*
 - *Exode des populations actives (dont jeunes) vers les centres urbains de proximité attractifs*
- Au niveau de la collectivité, les atouts et les vulnérabilités :
 - Atouts :
 - *Soutien de l'Etat en termes de dotations pour financer l'accompagnement des seniors et du 4^e âge (+ le projet de Grande Sécu)*
 - Vulnérabilités :
 - *Contexte économique : crise économique, crise énergétique et baisse des dotations*
 - *Coût du financement du 4^e âge et de la dépendance pour la collectivité*

Travailler sur le positionnement stratégique du territoire

Si on arrête l'exercice à ce stade, on obtient une description des impacts potentiels pour le territoire et la collectivité. Le SWOTT prospectif permet d'aller plus loin, et de proposer une esquisse de réflexion stratégique, à partir de la mise en relation des forces et des faiblesses propres au territoire et à la collectivité. Le croisement des cases du SWOTT permet en effet de faire émerger :

- AO : le croisement des **atouts** et des **opportunités** produit les **actions prioritaires** à mettre en œuvre,

- AM : le croisement des **atouts** et des **menaces** permet d'identifier les **actions à caractère défensif** à mettre en œuvre,
- VO : le croisement des **vulnérabilités** et des **opportunités** désigne les possibilités pour atténuer les **faiblesses constatées**,
- VM : le croisement des **vulnérabilités** et des **menaces** permet de déterminer les **préoccupations critiques** contre lesquelles lutter.

Une fois les quatre cases au cœur de la matrice SWOTT renseignées, là encore il est recommandé de procéder à une ultime étape de consolidation des pistes stratégiques identifiées par les participants. Cette étape finale est utile pour :

- Regrouper les pistes stratégiques proposées en familles thématiques ;
- Identifier les champs oubliés lors de la réflexion.

Enfin, il est possible de conclure l'atelier par un exercice de hiérarchisation des leviers stratégiques identifiés, quelle que soit la case à laquelle ils appartiennent (AO, AM, VO, VM). Pour ce faire, il est possible d'utiliser une matrice à deux axes, sur le modèle de celle travaillée dans l'atelier rupture (pour rappel, la matrice impact/incertitude avait servi à hiérarchiser les ruptures prospectives pour déterminer les ruptures prioritaires contre lesquelles lutter). Ici, il suffit simplement d'adapter les deux axes de la matrice. Par exemple, on peut utiliser les deux axes suivants : impact sur le territoire/degré de faisabilité pour la collectivité. Cette matrice permet de confronter les pistes stratégiques envisagées pour le territoire et pour la collectivité et d'identifier celles qui apparaissent prioritaires dans tous les cas.

Rappel des caractéristiques du territoire et de la collectivité utilisées pendant l'atelier (en lien avec le résultat de l'atelier ci-après).

Les caractéristiques du territoire

- Un territoire majoritairement rural, polarisé par une ville moyenne et un réseau de bourgs
- Une population de 40 000 habitants
- Le territoire est couvert à 50% par des terres agricoles et à 30% par de la forêt. Il dispose d'une biodiversité riche.
- La rivière qui le traverse a une zone inondable importante comprenant plusieurs bourgs.
- Un tissu économique marqué par une spécialisation industrielle et agricole (polyculture et élevage)
- Une population plus âgée que la moyenne, mais qui tend à se renouveler (arrivées récentes de jeunes ménages)
- Une tendance à la dispersion de l'habitat

Les caractéristiques de la collectivité

- Un EPCI
- Des outils stratégiques : PLUI (= plan local d'urbanisme intercommunal) (échelle EPCI) et SCOT (= schéma de cohérence territoriale) (échelle bassin de vie), un PLH (programme local de l'habitat)
- Des capacités d'ingénierie limitées
- Une administration qui a commencé à s'impliquer sur des problématiques transversales (projet alimentaire, stratégie sur la vulnérabilité énergétique)
- Des process internes malgré tout encore marqués par un certain cloisonnement entre directions

L'évolution prospective : Multiplication d'événements climatiques extrêmes

Quels impacts sur le territoire ?

Comment la collectivité y est-elle préparée ?

Opportunités A saisir

- Rechauffement climatique moins marqué à la campagne qu'à la ville (îlots de chaleur) pouvant conduire des "urbains" à rejoindre des territoires tels que celui-ci
- Surface de forêt et rôle bénéfique dans la lutte contre le changement climatique et les puits de chaleur
- sols perméables (forêts, champs)
- Une population de + + sensibilisée et marquée par ces questions
- évolution des pratiques agricoles et des cultures
- Requalification des friches
- renouvellement de la population
- Développement de nouvelles activités économiques
- Densification urbaine des bourgs
- "bétonisation" limitée qui permet de lutter contre les îlots de chaleur

Atouts A considérer

- Des acteurs publics sensibilisés au changement et forces de propositions
- Une population locale renouvelée
- PLUi
- Une implication classique sur des thématiques transversales
- Agriculture diversifiée
- un début de réflexion transversal
- existence de docs d'urbanisme (mais on ne connaît pas leur degré d'actualité et de pertinence / évolution prospective)
- forêt importante

Vulnérabilités A considérer

- Manque d'ingénierie pour imaginer des solutions efficaces, pérennes, réalistes, etc. => Besoin de s'adjoindre des compétences extérieures (coût financier)
- Population âgée : plus de difficultés pour changement de comportements individuels
- Pas de cellule de crise transversale aux différentes directions sur le territoire
- nature du sol qui peut provoquer des dégâts dans les maisons en cas de sécheresse
- Résistance au changement, notamment pour acteurs éco et agri
- Activités agricoles dépendantes de la météo (risque de pénuries)
- Investissements / financements importants à prévoir

AO Priorités et actions à caractère proactif

- Politiques sociales pour continuer d'attirer des jeunes ménages + des compétences agricoles / industrielles
- Renouveler la population agricole vieillissante
- Faire évoluer progressivement la forêt et l'agriculture pour s'adapter aux changements (renouvellement de la forêt par de nouvelles essences ; cultures mieux adaptées à la sécheresse/climat) ...
- Planifier un transfert des zones d'habitation vers ces espaces résilients
- développer les actions d'entretien de la rivière et des aménagements spécifiques en cas de crue
- former les habitants aux situations de crise et bons réflexes à adopter ; créer des outils de com spécifiques
- devenir un territoire à énergie positive
- Mener un diagnostic des ICU du territoire
- Intégrer la requalification des friches industrielles dans le PLUi
- Sanctuariser les espaces perméables
- gestion différenciée des eaux pluviales pour les nouvelles constructions

VO Saisir les opportunités pour réduire ses faiblesses

- Renforcer la coopération avec les autres territoires confrontés à la même situation (retex)
- Favoriser l'implantation sur le territoire d'entreprises spécialisées dans l'ingénierie
- Développer des partenariats avec des écoles d'ingénieurs / agronomes

Menaces Se prémunir

- Fréquence plus importante d'épisodes de crues/inondations => besoin d'aménagements, indemnités, accompagnement des habitants des zones inondables, révision des plans de préventions des crues...
- Certaines catégories de population sont dans une forme de déni / ou de non-conscience des bouleversements à courts terme (certaines personnes âgées peuvent être réticentes à ces changements car ne se sentant pas concernés)
- Activité agricole et d'élevage forte consommatrice d'eau : risque pénurie
- Températures extrêmes pour l'agriculture
- Impacts sur la forêt qui peuvent avoir des répercussions financières pour les communes (perte de valeurs des bois...)
- alerter une population qui vit dans un espace peu dense
- Tension sur la ressource en eau pour l'industrie et l'agriculture
- Sans doute un parc de logements anciens et de passoires thermiques abondant (cf pop plus âgée que la moyenne) => adaptations nécessaires
- Activités agricoles dépendantes de la météo (risque de pénuries)
- Difficulté d'activité -> perte d'emploi sur le territoire
- zone inondable
- glissements de terrains
- Inondations à répétition

AM Actions à caractère défensif et préactif

- encourager la rénovation énergétique des bâtiments (subventions, avances...)
- Travail en synergie avec les agriculteurs et les éleveurs pour rationaliser la consommation d'eau
- remplacer les cultures gourmandes en eau par d'autres plus économes
- Accompagnement des agriculteurs et des forestiers vers de nouvelles pratiques et de nouvelles cultures
- mener des actions de sensibilisation pour les habitants
- forêt : varier les essences pour s'adapter au changement climatique
- Réglementer la vente/transmission des biens immobiliers se trouvant en zone inondable?
- effectuer des contrôles sur les prélèvements en eau
- Aménagements de la rivière pour limiter les risques d'inondations et leur gravité (canalisation, retenues d'eau...)
- Permis de louer
- Acculturer la population aux risques (exercices, événements culturels sur le sujet, ...)

VM Préoccupations critiques. Réduire ses faiblesses, se retirer ou nouer des alliances

- Besoins de financement dans un contexte de récession économique : augmentation des impôts locaux ?
- Comment renforcer les capacités d'ingénierie, d'organisation du territoire ?
- Comment réorienter l'économie locale en réduisant le poids de l'agriculture et de l'élevage ?

Toujours en filant l'exemple du vieillissement tendanciel de la population française, si l'on procède au croisement des cases du SWOTT prospectif, on obtient une esquisse des pistes d'actions possibles pour le territoire pour faire face au défi du vieillissement.

- **AO : le croisement des atouts et des opportunités**
 - *Mise en œuvre d'un pôle d'excellence consacré aux métiers du médico-social*
- **AM : le croisement des atouts et des menaces**
 - *Mise en œuvre d'un projet pilote associant structures d'accueil (Ehpad...), associations, écoles dans le médico-social pour répondre à la problématique des personnes âgées isolées et des besoins des bénévoles*
- **VO : le croisement des vulnérabilités et des opportunités**
 - *Investir dans la formation aux métiers du soin*
 - *Favoriser les reconversions professionnelles dans les métiers du soin (y compris avec une incitation financière)*
- **VM : le croisement des vulnérabilités et des menaces**
 - *Point de vigilance : trouver l'équilibre entre baisse des dotations et financement de la dépendance*

Ce premier travail d'identification des leviers stratégiques peut être prolongé par une réflexion stratégique plus structurée.

Composition du groupe de travail

Le SWOT prospectif est un outil qui se prête très bien à une réflexion collective à visée stratégique menée dans le cadre d'une démarche de prospective territoriale. Il est recommandé de choisir des participants qui ont une connaissance fine du territoire étudié, ce qui facilite l'approfondissement des leviers stratégiques identifiés. Le risque majeur est de travailler avec un groupe dont les membres ont une connaissance inégale du territoire étudié et ainsi de devoir animer un groupe à deux vitesses, ce qui compromet la qualité des résultats de l'exercice.

En outre, associer des parties prenantes peut apporter une valeur ajoutée à l'exercice, puisque cela peut faciliter l'appropriation d'enjeux stratégiques spécifiques à une ou des activités du territoire étudié (par exemple un chef d'entreprise, un responsable d'un établissement scolaire...). Là aussi, ces parties prenantes doivent avoir une connaissance fine du territoire étudié. Il est donc recommandé de composer un groupe de travail avec des profils variés. Bien entendu, le choix des participants dépend de l'évolution prospective travaillée pendant l'atelier. Un groupe de 6 à 8 participants est recommandé pour permettre à tous de participer. Au-delà de 10 personnes, il est recommandé de diviser le groupe en deux sous-groupes. Chacun des deux sous-groupes peut alors travailler une évolution prospective différente, si les profils des participants le permettent et qu'un temps de partage des résultats est prévu.

Enfin, il est recommandé d'utiliser cet outil dans une réunion de travail de 2 à 3 heures. Cela assure une participation équitable de l'ensemble des participants et permet d'examiner en profondeur les implications stratégiques pour le territoire.

Les étapes pour l'animation d'un atelier de type SWOTT prospectif

Etape 1 : Composition du groupe de travail

- Veiller à réunir des participants ayant un niveau de connaissance du territoire étudié homogène.
- Limiter le groupe de travail à 8 participants maximum (ou diviser en sous-groupes).

Etape 2 : Présentation rapide de la méthode

- Le SWOTT est un outil de diagnostic stratégique à visée prospective.
- Il est utile pour envisager les conséquences sur un territoire d'une évolution ou rupture prospective à fort impact, à deux niveaux :
 - les impacts directs sur le territoire,
 - les capacités de réponse de la collectivité.

Etape 3 : Renseigner la matrice SWOTT (se reporter au détail de la fiche outil)

- Veiller en tant qu'animateur à ce que tous les champs de la réflexion soient évoqués.
- Pour ce faire, il est recommandé de remplir en amont la grille d'analyse SWOTT afin d'être en mesure de relancer les participants sur des champs stratégiques oubliés.

Etape 4 : Consolidation stratégique

- L'objectif de l'atelier SWOTT est de parvenir à une cartographie dynamique du territoire étudié, en vue d'identifier le positionnement pertinent du territoire et d'évaluer les capacités d'action de la collectivité par rapport à une évolution ou rupture prospective.
- A l'issue de l'atelier, les participants disposeront donc de pistes stratégiques pour accroître la résilience du territoire. Il est alors possible de procéder à un exercice final de consolidation des leviers stratégiques identifiés, afin d'identifier les pistes prioritaires et secondaires.