



Fiche 6 Inclure une dimension transversale

Avec les autres acteurs du territoire (associatifs, économiques...)

- **les sensibiliser au développement durable en amont**, pour appréhender les enjeux globaux et comprendre les interactions entre eux (et donc la nécessaire transversalité des approches).
- **mettre en place des méthodes d'animation qui facilitent l'échange et l'ouverture d'esprit** : un atelier prospectif où les participants sont invités à se projeter dans l'avenir et imaginer le territoire de demain, des exercices de photo-interprétation où chaque acteur doit mettre des mots sur ce qu'il voit ce qui permet de croiser les regards sur des zones bien spécifiques, des jeux de rôle qui permettent aux acteurs d'adopter un autre point de vue, etc.
- **externaliser éventuellement ces phases d'animation** si la collectivité ne se sent pas à l'aise dans ce type d'exercice.

Assurer la légitimité du référent Agenda 21 :

Adapter les conditions de travail du référent Agenda21 pour qu'il puisse mener l'analyse transversale : le rattacher par exemple à un poste de direction générale, lui fournir une lettre de mission du maire ou du président qui précise ses objectifs et ses moyens mais aussi s'assurer que la démarche de transversalité soit portée politiquement par le maire ou le président.

Positionner le projet d'Agenda 21 comme un projet majeur de la collectivité qui doit catalyser les synergies du territoire.
Cela passe notamment par un portage politique fort.

Notes



Fiche 6 Inclure une dimension transversale

Liens vers d'autres fiches

- ▶ Fiche 5 « Structurer le diagnostic »
- ▶ Fiche 8 « Identifier les enjeux »

A quel moment de la démarche ?

- ▶ *Un fil conducteur de l'ensemble de la démarche ...*
- ▶ *...qui doit en particulier être traité à deux moments clés : au moment de l'analyse de l'état des lieux puis à celui de la définition des enjeux.*

Pourquoi ?

La transversalité est « le contraire de l'isolement et du cloisonnement »

Elle touche aussi bien à l'un des buts de l'analyse (un diagnostic transversal) qu'à un moyen pour y aboutir (croiser les regards pour décroiser l'analyse).

C'est un des cinq éléments de démarche définis par le cadre de référence national et une des plus-values d'une démarche de développement durable :

- pour **renouveler les habitudes de travail** et les décroiser, tant en interne au sein de la collectivité, qu'en externe avec ses partenaires.
- pour progresser dans la **mise en cohérence des politiques publiques** portées par la collectivité mais aussi avec celles des partenaires : la transversalité facilite l'approche globale des enjeux et des objectifs et offre un panel de leviers mobilisables plus important.

Quelle méthode ?

Analyser et interpréter les données : croiser les données

Ce n'est ni la donnée, ni la multiplication des données qui va permettre une analyse transversale, mais la lecture qu'on en fait. Cela signifie que l'on va « lire » chaque thème selon différents prismes, en regardant les impacts directs ou indirects des actions dans ces différents domaines. Concrètement, il s'agit de reprendre les 16 fiches thématiques et se demander, pour chacune d'entre elle, comment elles font échos aux 5 finalités.





Fiche 6 Inclure une dimension transversale

Donner la parole aux acteurs et confronter les points de vue lors du partage de l'état des lieux : croiser les regards

Préparer, anticiper, accompagner les prises de parole :

- Définir les instances de travail à mettre en place pour favoriser les échanges constructifs entre des acteurs différents et n'ayant pas les mêmes domaines de compétences.

Construire un atelier interservices au sein de la collectivité, définir des thèmes d'ateliers transversaux permettant d'aborder différentes thématiques, favoriser les rencontres en réunissant des publics divers lors d'un séminaire collectif convivial ou d'un forum participatif (éventuellement virtuel), etc.

- Définir quels outils de travail innovants peuvent engager et faciliter les débats (se former à les utiliser).

Être à l'écoute :

- **S'interroger sur la posture à adopter** (à la fois des élus et des services techniques) en fonction des phases de réflexion : ne pas vouloir à tout prix imposer un point de vue et ne rien écarter de prime abord pour ne pas générer de frustrations. En effet, la transversalité implique une **ouverture d'esprit** afin de faire des liens et des ponts entre les thématiques et de s'assurer d'une prise en compte globale des enjeux.
- **Synthétiser ou reformuler les dires d'acteurs**, s'assurer en permanence que les acteurs se comprennent au-delà de leurs différences d'approche et de perception des questions territoriales.

Confronter les expertises

- **Mettre en place des ateliers traitant de plusieurs sujets de manière simultanée ou croisée.** Si vous optez pour l'organisation d'ateliers mono thématiques, essayez d'inclure une vision transversale à l'exercice en invitant des acteurs aux compétences diverses.
- **Mettre en débat différentes stratégies d'acteurs de territoire pour mettre en exergue des contradictions** (l'installation de grandes surfaces et de grandes enseignes versus le maintien des commerces de proximité par exemple ...)

Expertise versus usages

- **Mettre en avant quelques conflits d'usage pour favoriser les débats de fond** et mettre en relation experts et usagers, ou mettre en avant des contradictions dans les 2 sphères (par exemple, l'agrandissement de la couverture des réseaux de téléphone mobile versus les inquiétudes des impacts potentiels sur la santé des enfants).



Fiche 6 Inclure une dimension transversale

Tous ces échanges et croisements de points de vue autour de l'état des lieux permettront de faire émerger des thèmes fédérateurs pour structurer par la suite le diagnostic partagé du territoire et rédiger des fiches thématiques (se reporter à la fiche « structurer le diagnostic »).

Réaliser une analyse globale « Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces » (méthode dite AFOM) du territoire : croiser les analyses

Après avoir rédigé les fiches thématiques du diagnostic, il devient possible de mener une analyse globale du territoire selon la méthode AFOM : en effet, sur chaque fiche ont été identifiés des atouts, faiblesses, opportunités et menaces qu'il convient maintenant de mettre en lien pour faire émerger les enjeux. Pour plus d'éléments, se reporter à la fiche « identifier les enjeux ».

Et dans la pratique ?

Favoriser les pratiques transversales, en pensant systématiquement aux contraintes organisationnelles et pratiques à lever.

En interne à la collectivité :

- **créer des espaces et des moments d'échange et d'acculturation** entre les agents et entre les élus et les agents : réunions communes entre services en développant des aspects conviviaux (repas, projection d'un film...), présentation croisée des missions des agents, discussion sur le diagnostic comme base de travail.
- **donner les moyens aux agents de participer** : inscrire la démarche dans le temps de travail même quand il s'agit de réunions en dehors de horaires habituels (le soir par exemple quand il s'agit de réunions services et élus) et dupliquer lorsque c'est possible les événements pour permettre à tous les agents de venir en prenant en compte les nécessités des services (astreintes, horaires...)

Avec les autres structures territoriales :

- **convier les autres collectivités du territoire à participer** au comité de pilotage de l'Agenda 21 (par exemple la communauté de communes si votre commune est intégrée à un EPCI, mais pourquoi pas la communauté d'agglomération, le conseil général ou régional, etc.) : pensez à tous vos partenaires actuels ET potentiels !
- **fédérer des initiatives avec des communes limitrophes** aussi engagées dans une démarche similaire : semaine du Développement Durable, forums...

