



**FICHE  
TECHNIQUE**

---

**CONDUIRE UN  
DIAGNOSTIC TERRITORIAL  
APPROFONDI<sup>®</sup>  
APPLIQUÉ AUX SPORTS  
DE NATURE**



A large orange triangle is positioned in the top-left corner of the page. A thin orange diagonal line runs from the top-right corner towards the bottom-left, crossing the triangle.

Le Diagnostic territorial approfondi®  
appliqué aux sports de nature [Texte imprimé] /  
sous la direction de Thierry Bedos. - Vallon Pont d'Arc :  
Pôle ressources national sports de nature, 2016.  
(Action, Fiche technique, n° 2)  
ISBN : 979-10-92485-14-1

---

**PÔLE RESSOURCES NATIONAL  
DES SPORTS DE NATURE**

CREPS Rhône-Alpes - BP 38  
07 150 Vallon Pont d'Arc  
tél : 04 75 88 15 10  
prn.sportsnature@jeunesse-sports.gouv.fr  
**[www.sportsdenature.gouv.fr](http://www.sportsdenature.gouv.fr)**

---

# SOMMAIRE

## P.2 CONTEXTE GÉNÉRAL

### 01 LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL APPROFONDI<sup>®</sup>

P.3 Qu'est-ce qu'un DTA<sup>®</sup> ?

P.4 Quel est l'objectif d'un DTA<sup>®</sup> ?

### 02 LES QUATRE CLEFS DE RÉUSSITE D'UN DTA<sup>®</sup>

P.5 Un recueil d'informations et une analyse de qualité

P.6 Une démarche partenariale, concertée et partagée

P.6 Une planification sur une durée courte

P.6 Une détermination collective à agir en s'appuyant sur les conclusions du diagnostic

### 03 MISE EN ŒUVRE D'UN DTA<sup>®</sup>

P.7 Étapes, distribution des rôles et interactions des acteurs

### 04 LES RÉSULTATS ATTENDUS D'UN DTA<sup>®</sup>

P.10 Une analyse multicritère

P.11 Une synthèse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (FFOM)

P.12 Des enjeux de développement et des axes stratégiques

P.14 Un plan d'action

P.14 Des fiches action

### 05 ANNEXES

P.15 Fiche action type

P.16 Liste de ressources

# CONTEXTE GÉNÉRAL



## **Le sport est une compétence partagée entre l'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et les entreprises.**

Les départements sont compétents pour « favoriser le développement maîtrisé des sports de nature » (art. L311-3 du Code du sport). C'est pourquoi ils animent la commission départementale des espaces, sites et itinéraires (CDESI). Elle permet de faciliter la concertation avec l'ensemble des usagers des espaces naturels et d'associer les acteurs pour pérenniser l'accès aux lieux de pratiques relatifs aux sports de nature. Ce travail est mené afin de rendre conciliable les questions d'égalité d'accès des publics, de sécurité des pratiquants, de pérennisation des activités et de préservation de l'environnement. À l'échelle infradépartementale, la construction, voire l'évaluation, de politiques sportives par les territoires est essentielle pour répondre à leurs enjeux de développement. Pour faciliter cette construction, le ministère chargé des sports a formalisé une démarche de diagnostic territorial dédiée au sport : le Diagnostic Territorial Approfondi® (DTA®).



### **Quelle est l'échelle territoriale pertinente pour un territoire ?**

Une réflexion sur l'échelle territoriale adaptée au projet, dans tous les cas infradépartementale, est nécessaire pour dimensionner correctement le diagnostic, la stratégie et le plan d'action qui en découle. L'échelle de territoire la plus petite serait la commune, mais l'intérêt du projet peut justifier de le porter à celle d'une intercommunalité, qu'il s'agisse d'une communauté d'agglomération, d'un syndicat mixte, d'un parc naturel régional, d'une communauté urbaine ou d'une métropole.

#### **La pertinence de l'échelle du territoire repose sur deux critères :**

- la capacité d'agir du porteur de projet territorial, pour garantir la mise en œuvre du plan d'action ;
- la cohérence du périmètre sur lequel portent le diagnostic et donc la future politique sportive spécifique.

Il peut être intéressant d'associer un territoire voisin de la collectivité maître d'ouvrage du DTA, pour favoriser un développement équilibré de l'offre sur le territoire.

## QU'EST-CE QU'UN DTA® ?

L'usage du diagnostic territorial est courant dans le processus d'élaboration des documents de planification et des politiques publiques. À titre d'exemple, dans le cadre de la rédaction d'un plan local d'urbanisme ou d'un schéma de cohérence territoriale, le diagnostic territorial est une étape indispensable. Il permet d'identifier des solutions partagées par les acteurs du territoire, qui puissent répondre à des objectifs multiples et interdépendants.

Le diagnostic territorial n'est pas une fin en soi, mais une étape dans une démarche ; la méthode utilisée doit prendre en compte la diversité des territoires et des acteurs qui le composent. Il représente pour la collectivité un moyen d'affiner sa connaissance du fonctionnement du territoire, un outil de médiation et de dialogue entre ses divers acteurs et un outil stratégique qui légitime le projet ainsi élaboré. C'est donc un outil d'aide à la décision efficace pour agir de manière transparente, concertée et cohérente.

Pour faciliter l'utilisation du diagnostic territorial dans l'élaboration ou l'évaluation d'une politique de développement des sports, le ministère chargé des sports a formalisé une démarche de diagnostic territorial dédiée au sport : le Diagnostic Territorial Approfondi® (DTA®). Cet outil a été officialisé en 2011, par une instruction DS/DSB1/2011/183 du 17 mai 2011, et s'accompagne d'un guide méthodologique, garantissant les conditions de mises en œuvre.

**Le DTA® est un outil d'aide à la décision efficace pour agir de manière transparente, concertée et cohérente.**

La mise en œuvre d'un DTA® est accompagnée par les services territoriaux de l'État ou des collectivités départementales ou régionales. Les porteurs de projets, collectivités maîtres d'ouvrage, sont guidés tout au long de la démarche pour l'écriture du cahier des charges, la mise en place du comité de pilotage, l'analyse de travaux du maître d'œuvre, etc. Via cet accompagnement, l'État et les collectivités supralocales apportent un label de qualité, d'objectivité et permettent d'encourager le caractère concerté de la démarche. Cela permet aussi de mettre en cohérence des projets de développement local avec des démarches départementales et/ou régionales.



### **Le cahier des charges est rédigé par la collectivité.**

Ce document contextualise la réflexion et exprime la problématique de la collectivité. Il précise les enjeux de la démarche engagée et les objectifs poursuivis. Il recense les études et données existantes en lien avec la problématique.

Le cahier des charges décrit les résultats attendus et le contenu de la prestation en laissant une possibilité au maître d'œuvre de proposer une stratégie d'analyse adaptée et servant la problématique (proposition d'intervention). Les modalités d'exécution et de suivi sont précisées ainsi que le calendrier préférentiel de réalisation et la forme des livrables attendus.

Il est recommandé de prévoir une tranche ferme incluant la phase de diagnostic jusqu'à la définition des axes stratégiques et une tranche conditionnelle prévoyant la déclinaison des axes stratégiques en actions, détaillées en fiches action. Scinder la commande de la sorte permet à la collectivité de se séparer du maître d'œuvre, si le travail réalisé jusqu'alors n'est pas satisfaisant.

## QUEL EST L'OBJECTIF D'UN DTA® ?

Le DTA® appliqué aux sports de nature vise à accompagner une collectivité (infradépartementale) dans la définition de ses orientations en matière de sports et loisirs de nature dans le cadre d'une politique globale. À partir d'une problématique identifiée et posée par la collectivité, le DTA® fait apparaître les caractéristiques, les atouts, les faiblesses et les potentialités du territoire, par l'analyse de données du terrain quantitatives et qualitatives. L'analyse approfondie de l'offre et de la demande sportive - tant en matière de lieux de pratique qu'en

animation - est croisée avec tous les champs sectoriels nécessaires pour répondre à la problématique posée.

À l'issue du DTA®, la collectivité doit avoir construit une stratégie de développement cohérente basée sur des éléments adaptés à son contexte, déclinée en plan d'action opérationnel. Cette construction méthodologique lui permet de prendre les décisions en matière d'organisation, de gouvernance, de budgétisation et de planification pour la mise en œuvre de son projet de développement.



### Quelques problématiques spécifiques aux sports de nature

De plus en plus de collectivités perçoivent le développement des sports de nature comme source de développement à la fois économique (au travers principalement des retombées économiques touristiques) mais également environnemental (gestion, protection, mise en valeur) et social (inclusion sociale, sport santé, dynamisme associatif). Ainsi, des problématiques variées peuvent émerger selon les compétences réglementaires et les finalités poursuivies par le maître d'ouvrage d'un DTA®.

Comment diversifier les offres de loisirs sportifs pour les jeunes sur le territoire ? Comment structurer l'offre de pratique et d'animation des sports de nature ?

Comment inciter la population à s'engager dans une pratique physique ou sportive régulière dans une perspective de santé ? Comment mettre en valeur le patrimoine culturel et environnemental local par le sport ? Comment encourager la pratique des sports et loisirs de nature tout en préservant les sites naturels ? Quelle stratégie définir pour diversifier l'offre et permettre le développement maîtrisé des sports et loisirs de nature ? Comment améliorer l'offre de sports de nature pour accroître l'attractivité touristique du territoire ?

Voilà quelques exemples de problématiques auxquelles la démarche DTA® appliquée aux sports de nature peut apporter des solutions.



### Les fonctions du DTA®

**Identifier** l'adéquation entre l'offre d'accueil et de services et la demande de la population sur un territoire.

**Recenser** l'ensemble des informations relatives à la pratique des activités physiques et sportives et ses conditions de mises en œuvre : offre existante, lieux de pratique, types d'équipements, disciplines, attentes.

**Mettre en évidence** les atouts et les handicaps de l'existant.

**Développer** le partenariat avec les acteurs impliqués du territoire.

**Élaborer** une vision commune du territoire.

**Mieux repérer** les problématiques, les enjeux et les priorités stratégiques d'actions.

**Constituer** une trame pour identifier des stratégies de développement fédératrices et coopératives.

Source : *Conduire un diagnostic territorial approfondi dans les champs des activités physiques et sportives*, Ministère des Sports, 2011

## UN RECUEIL D'INFORMATIONS ET UNE ANALYSE DE QUALITÉ

**La qualité du recueil d'informations et de l'analyse qui en est faite conditionne l'objectivité du diagnostic et la justesse des préconisations. Ce travail est confié à un maître d'œuvre dont la contribution à la construction du projet est fondamentale.**

### Le respect des critères d'analyse

Un socle commun minimum de six critères donne l'assurance que les acteurs se seront questionnés sur l'ensemble des enjeux d'une politique sportive locale.

L'examen de ces critères d'analyse, dits déterminants<sup>1</sup>, permet des analyses comparatives. Il s'agit de :

- l'accessibilité aux équipements et aux pratiques (physique, économique et culturelle) ;
- les fonctions assurées sur le territoire (initiation,

- compétition, entraînement, loisir, touristique...);
- la diversité des disciplines sportives proposées ;
- la capacité quantitative d'accueil des pratiquants ;
- la qualité de l'encadrement et des projets des structures d'animation ;
- la viabilité économique et structurelle.

D'autres déterminants peuvent être imaginés en fonction de la problématique à étudier.

### Le choix du maître d'œuvre

Les préconisations formulées, en cohérence avec l'analyse, doivent être opérationnelles et soutenables pour la collectivité.

Il convient donc de choisir avec rigueur le maître d'œuvre (organisme conseil, laboratoire universitaire, ressources internes...) susceptible de réaliser le DTA® puis de fixer précisément ses missions, en lien très étroit avec le référent du territoire.

La proposition d'intervention soumise par le maître d'œuvre doit permettre d'identifier :

- son expertise en gestion de projet et sa capacité d'innovation ;
- une stratégie de diagnostic argumentée au regard de

- la problématique exprimée par le territoire ;
- sa connaissance et son respect des rôles de chaque partie ;
- des modalités d'échanges garantes d'une transmission régulière de l'information auprès du maître d'ouvrage et de l'ensemble du comité de pilotage ;
- la prise en compte des politiques territoriales existantes et des schémas de développement qui s'y rapportent ;
- la prise en compte des déterminants d'analyse ;
- sa capacité à réaliser des analyses multidimensionnelles de données ;
- le caractère opérationnel des préconisations.

## UNE DÉMARCHE PARTENARIALE, CONCERTÉE ET PARTAGÉE

Un comité de pilotage est constitué pour effectuer le suivi des travaux (au moins une réunion de lancement, une réunion intermédiaire, une réunion de restitution) Il associe l'ensemble des partenaires institutionnels

et locaux susceptibles d'intervenir dans le projet de territoire. Un référent DTA®, représentant le maître d'ouvrage, est identifié pour animer les échanges entre les parties.

1. Pour plus de détails sur la notion de déterminant, se reporter au guide *Conduire un diagnostic territorial approfondi dans le champ des activités physiques et sportives*, Ministère chargé des sports, 2011.

La dynamique entre le maître d'œuvre et le référent DTA® témoigne d'un réel travail en binôme, dynamique et interactif. Dans ce cadre, le maître d'œuvre ne travaille pas seul à l'analyse du territoire. Cette méthode de gouvernance et de concertation

garantit l'élaboration d'un plan d'action réaliste en réponse au diagnostic, donc spécifique au territoire et partagé par l'ensemble des acteurs du territoire (élus locaux, acteurs socioéconomiques, population).

## UNE PLANIFICATION SUR UNE DURÉE COURTE

L'expérience a montré que huit mois, en moyenne, représentaient un délai nécessaire et suffisant pour réaliser l'intégralité de l'opération de diagnostic. Toutefois, cette durée est susceptible de varier en fonction des champs d'investigation à traiter, du périmètre d'intervention, de la diversité des acteurs et

de leur disponibilité. Un temps trop court ne permet généralement pas d'impliquer la population et les acteurs socioéconomiques. À l'inverse, un temps de réalisation trop long peut rendre le diagnostic caduc et faire retomber la dynamique locale.

## PASSER DE LA PLANIFICATION À LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

Dès l'achèvement de la mission du maître d'œuvre, le territoire poursuit les travaux par la mise en œuvre des préconisations ou plan d'action, puis de son suivi. Le DTA® doit être considéré comme le point de départ du projet de développement du territoire. En effet, la réalisation du diagnostic, l'élaboration du plan d'action, sa validation et sa mise en œuvre concrète permettent d'associer, d'accorder et de motiver un large

panel d'acteurs sociaux et économiques du territoire autour d'un même enjeu. De plus, ce travail concerté avec les services territoriaux de l'État, le conseil régional et le conseil départemental donne l'occasion d'identifier les financements publics susceptibles de soutenir le déploiement du plan d'action, et ce, dès le début de la démarche.



### Accompagnement et suivi global par les services déconcentrés

Pour une action continue proche du projet du territoire, les services déconcentrés du ministère des Sports ont un intérêt à assurer le suivi de la mise en œuvre du DTA® et au-delà. Pour cela, ils tiennent à jour un tableau de bord, en lien avec le pôle « appui aux politiques ». Les éléments cartographiques tels que Carto Stats permettent d'identifier le chevauchement des territoires. Grâce à cela, il est possible de mettre en lien les territoires bénéficiaires d'un DTA® entre eux pour encourager la mutualisation, la complémentarité et la cohérence.

Par ailleurs, l'analyse réalisée à l'occasion d'un DTA® sur un territoire peut servir ou être complétée par l'analyse effectuée dans le cadre du DTA® voisin. L'organisation de la compilation des enseignements obtenus à l'occasion de l'accompagnement d'un territoire doit permettre aux services déconcentrés d'avoir une vision stratégique et pourquoi pas servir à éclairer un futur schéma de développement du sport en région.



## ÉTAPES, DISTRIBUTION DES RÔLES ET INTERACTIONS DES ACTEURS (voir tableau p.8-9)

Des comités techniques, des ateliers et des séminaires thématiques peuvent se mettre en place tout au long des étapes pour traiter de sujets spécifiques et rattachés à la problématique et permettre la concertation des acteurs locaux.

Étapes	
<b>Avant DTA®</b>	
Expression du besoin du territoire et identification de la problématique.	
<b>Mise en place du DTA®</b>	
Définition des objectifs du territoire et rédaction du cahier des charges.	
<b>Comité de pilotage 1</b> (1 mois) : la collectivité constitue et anime un comité de pilotage (COFIL) partenarial qui réunit les acteurs publics et privés.	
Choix d'un maître d'œuvre	
<b>Comité de pilotage 2</b> (2 mois) : Proposition d'intervention du maître d'œuvre	
<b>Démarrage du DTA®</b>	
Travaux du maître d'œuvre : enquêtes, entretiens, comités techniques, ateliers et séminaires rapports, etc. Réunions de suivis intermédiaires entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et guide (services déconcentrés de l'État).	
<b>Comité de pilotage 3</b> (5 mois) : Présentation des résultats de l'analyse	
<b>Comité de pilotage 4</b> (6 mois) : Choix du scénario et préparation de l'après DTA®.	
<b>Conclusion du DTA®</b>	
Cette étape correspond à la tranche conditionnelle du marché public. Elle peut se poursuivre avec ou sans le maître d'œuvre, si la collectivité dispose des moyens techniques en interne pour décliner le plan d'action et formaliser le contenu de chaque action. <b>Comité de pilotage 5</b> (8 mois) : Présentation et validation du plan d'action et des fiches actions.	
<b>Après DTA®</b>	
Mise en œuvre du plan d'action, mobilisation des partenaires techniques et financiers.	

Le rôle de chaque acteur doit être clarifié dès le début de

### Maîtrise d'ouvrage

La collectivité « chef de file », porteuse de la démarche, est maître d'ouvrage. Un élu de cette collectivité est désigné comme pilote de la démarche et un technicien comme référent DTA® du territoire. Il est l'interlocuteur privilégié des acteurs mobilisés : les professionnels (sport, tourisme, commerce, santé, environnement etc.), les associations locales et les habitants.

Pour s'engager dans un travail d'analyse avec l'outil DTA® la collectivité doit avoir identifié et formulé avec précision une problématique territoriale. Le PRNSN peut être utilement contacté, en amont de la démarche, afin de vérifier que l'outil est adapté au besoin du territoire.

Prend contact avec la DRJSCS ou la DDCSPP ou les collectivités supralocales pour bénéficier d'un accompagnement à la rédaction du cahier des charges.

Définit la composition du COFIL, le convoque et l'anime. Élabore le calendrier du DTA®. Valide le cahier des charges.

Lance la consultation publique et sélectionne le maître d'œuvre.

Informe le COFIL quant au maître d'œuvre retenu. Après avoir pris connaissance de la proposition d'intervention du bureau d'étude, le COFIL formule les ajustements nécessaires.

Assure le suivi des travaux du maître d'œuvre. Apporte des éléments de connaissance du territoire. Facilite la prise de contacts que nécessitent les travaux d'analyse. Organise les ateliers techniques. Réajuste les travaux du maître d'œuvre si besoin. Communique sur le projet à destination des acteurs territoriaux.

Convocation du COFIL pour prendre part à une présentation de l'analyse par le maître d'œuvre. Le COFIL valide l'analyse, en général sous couvert d'éventuelles modifications.

Convoque le COFIL pour valider les préconisations, choisir le scénario, préparer l'après DTA® (définition du plan d'action, modalités de mise en œuvre du plan d'action, recherche de financements, etc.).

Dans le cas où la tranche conditionnelle n'a pas été confiée au maître d'œuvre initial : Formalise le plan d'action. Rédige des fiches actions en concertation avec les acteurs via des groupes techniques, des ateliers, etc. Convoque le COFIL pour présentation, amendement et validation du plan et des fiches.

Met en œuvre le plan d'action. Coordonne les actions relevant du secteur privé. Communique sur l'avancement du projet à destination des acteurs du territoire (maintien du Comité de pilotage, communication externe...).

la démarche, consigné et précisé dans le cahier des charges.

Accompagnement

Les services territoriaux de l'État (DRJSCS, DDCSPP) et/ou les collectivités supralocales (conseil régional, conseil départemental) assurent l'accompagnement du maître d'ouvrage, c'est ce qui fait la particularité de la démarche DTA®. Un agent en charge du Sport (à la DRJSCS et/ou de la DDCSPP) et/ou un agent du conseil régional ou du conseil départemental) assure un rôle de guide et d'animateur (mise en lien des acteurs, animation technique et pédagogique). Il encourage la mobilisation des dispositifs et des données au service du projet de la collectivité.

Maîtrise d'œuvre

Un bureau d'études, un laboratoire universitaire peuvent assurer la maîtrise d'œuvre. La collectivité peut également tenir ce rôle, à condition qu'elle dispose en interne des moyens nécessaires pour poser un regard extérieur, objectif et constructif sur la problématique du territoire.

<p>Accompagne la clarification de l'expression du besoin, présente la méthodologie DTA®, aide à la rédaction du cahier des charges, à la formulation des objectifs du diagnostic, à l'identification des soutiens financiers et des partenaires.</p>	
<p>Veille à la mise en place d'un COPIL élargi en facilitant le contact avec le milieu associatif, touristique, environnemental, institutionnel et professionnel, etc. Assure une présentation de la démarche et des enjeux du DTA® pour le territoire lors de la première réunion du COPIL.</p>	
<p>Rappelle les points de vigilance pour aider le maître d'ouvrage à la sélection du maître d'œuvre.</p>	<p>Rédige et transmet au territoire sa proposition méthodologique et tarifaire sur la base du cahier des charges constituant le marché public.</p>
	<p>Présente au COPIL sa proposition d'intervention et réalise les ajustements qui lui sont demandés par le COPIL dans le cadre du CCTP.</p>
<p>Participe aux COPIL et comités techniques, met à disposition ses connaissances et savoir-faire, aide à la mobilisation de données, est garant du suivi de la méthode DTA®, accompagne la recherche de partenariat financier.</p>	<p>Travaille en étroite relation avec le territoire, réalise la synthèse des études et données existantes, les enrichit par des enquêtes, des entretiens, des ateliers techniques. Apporte ses compétences d'animation et de concertation territoriale.</p>
	<p>Présente son analyse relative aux enseignements du territoire en lien avec les objectifs déterminés par le maître d'ouvrage. Réalise une synthèse sous forme de matrice FFOM. Définit les enjeux pour le territoire. Enrichit ou ajuste ses travaux selon les remarques du COPIL.</p>
<p>Met à disposition ses connaissances et savoir-faire, expertise et ressources pour l'écriture des fiches action.</p> <p>Accompagne la mise en œuvre du plan d'action tant d'un point de vue financier que technique et pédagogique (mobilisation des dispositifs de politique publique ministérielle : services civiques, emplois, formations, etc.). Organise des rencontres avec les partenaires pour le soutien des actions en matière de formation, d'emploi, d'aménagement de sites, d'équipement, etc.</p>	<p>Présente différents scénarios ou principes d'actions répondant aux enjeux. Rassemble l'ensemble des travaux sous forme de rapports intermédiaires et finaux, livrés au territoire.</p> <p>Dans le cas où la tranche conditionnelle a été confiée au maître d'œuvre : formalise le plan d'action et rédige les fiches actions en concertation avec les acteurs.</p>

## UNE ANALYSE MULTICRITÈRE

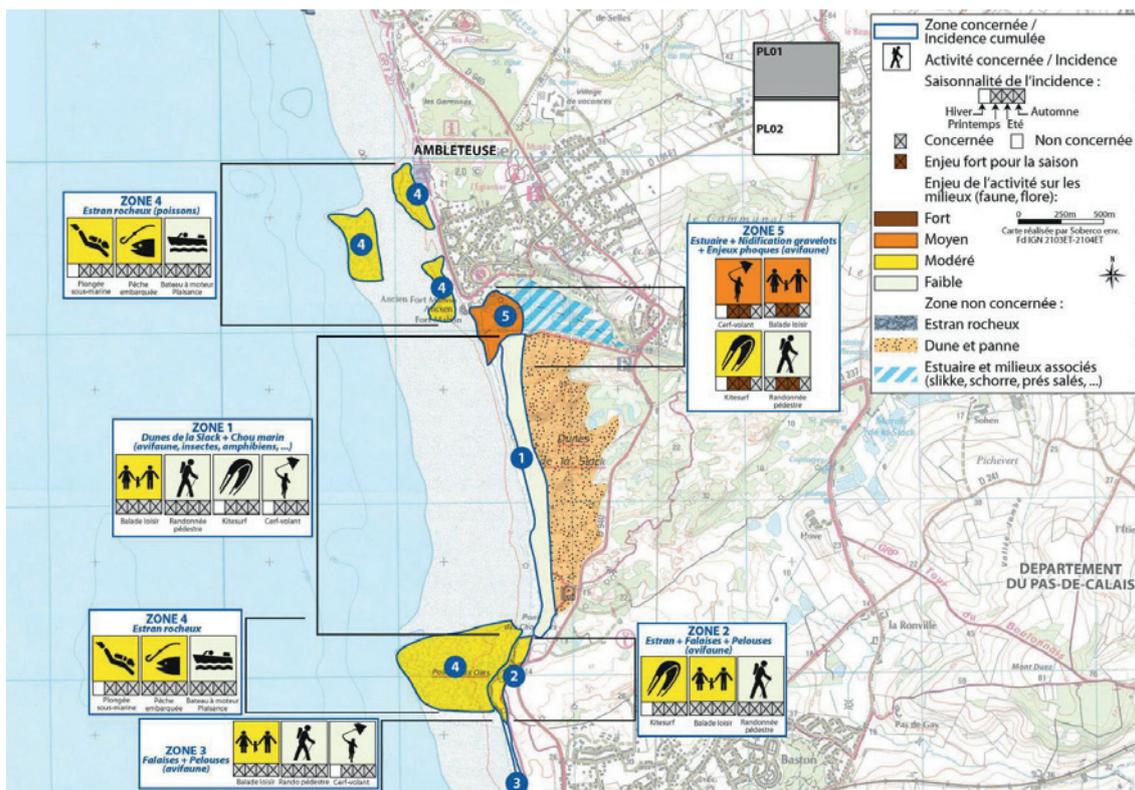
Le DTA® dégage, par l'analyse de plusieurs critères croisés, les caractéristiques du thème étudié ayant trait à son contexte, son fonctionnement, ses mécanismes et ses interactions avec d'autres objets (environnement, économie, dynamisme associatif...).

Ainsi via l'analyse multicritère il est possible, par exemple, d'appréhender les impacts réciproques des sports de nature sur l'environnement ou sur l'économie locale



### L'analyse croisée de l'offre

La représentation cartographique présentée ci-dessous résulte de l'analyse croisée en matière de lieux de pratique avec les usages et sensibilités environnementales menée à l'échelle du Parc naturel marin des estuaires picards et de la mer d'Opale. Ainsi sont matérialisées à la fois les zones à forts enjeux pour la pratique de sports de nature, les zones à forts enjeux de protection environnementale tout en les croisant avec la saisonnalité propre à chacun. Elle apporte ainsi des éléments pour définir la meilleure stratégie à adopter pour permettre à la fois le développement maîtrisé des sports de nature sur cet espace et la protection des espaces naturels sensibles.



Source : DTA® Parc naturel marin des estuaires picards et de la mer d'Opale. Analyse de l'offre en lieux de pratique, méthode, analyse croisée, usages et sensibilités environnementales, Concevo, 2013

# UNE SYNTHÈSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES (FFOM)

L'analyse multicritère, menée par le maître d'œuvre, fournit les éléments utiles à la rédaction d'une synthèse FFOM qui est ensuite amendée par l'ensemble du comité de pilotage. Plusieurs types de synthèse FFOM peuvent être réalisés selon le degré de détail recherché. Une synthèse FFOM par thématique (équipements, itinéraires, sites, structures, etc.) peut être complétée par

une synthèse globale à l'échelle du territoire.

L'avantage de la méthode de diagnostic FFOM est qu'elle permet de déterminer plusieurs enjeux de développement pour le territoire. Ces enjeux peuvent être d'ordre économique, social, sécuritaire, sportif, touristique, environnemental, organisationnel, marketing, etc. Il s'agit ensuite de les hiérarchiser.



## Synthèse FFOM du territoire Tarentaise Vanoise

Cet exemple de synthèse FFOM porte sur le traitement global des éléments d'analyse à l'échelle du territoire.

	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE	<p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprit et culture sportive</li> <li>• Diversité et qualité de l'offre sportive</li> <li>• Vitalité associative</li> <li>• Potentiel et caractéristiques du territoire</li> <li>• Variété saisonnière</li> <li>• Dynamisme local</li> <li>• Part conséquente du sport dans le budget des communes</li> </ul>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance du tout ski</li> <li>• Forte disparité de l'offre d'équipement</li> <li>• Nécessité d'appréhender l'espace montagnard et de se former</li> <li>• Étendue du territoire (haut/bas, adret/ubac, village/station)</li> <li>• Fragilité du bénévolat</li> <li>• Manque de cohérence entre les actions des communes</li> <li>• Incompréhension entre habitants et touristes entre haut et bas de vallée</li> <li>• Rudesse du climat</li> </ul>
EXTERNE	<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'activité de montagne en dehors du ski</li> <li>• Image positive de la nature et de la montagne</li> <li>• Mutualisation des moyens</li> <li>• Nouvelle pédagogie (éducation, sport, montagne)</li> <li>• Évolution et émergence de nouvelles pratiques</li> <li>• Diversité du territoire</li> <li>• Potentiel et attirance de la population extérieure</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excès de fréquentation et saturation des équipements</li> <li>• Destination touristique « montagne estivale » en baisse</li> <li>• Finances</li> <li>• Perte de l'esprit sportif</li> <li>• Changement climatique</li> <li>• Accessibilité (saturation des réseaux de transport, étroitesse de la vallée)</li> <li>• Coût de la pratique sportive</li> <li>• Impact du coût des normes (matériel, encadrement...)</li> </ul>

Source : Synthèse et analyse réalisée selon le modèle SWOT (N.D.A : en français FFOM). In *Le Sport en Tarentaise Vanoise. Diagnostic et préconisations*. Assemblée des pays de Tarentaise Vanoise, 2014

## DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ET DES AXES STRATÉGIQUES

À l'issue du travail de recueil d'informations, d'analyse et de synthèse, il devient possible de déterminer les enjeux du territoire en phase avec ses caractéristiques, puis de les traduire en divers scénarios. Ces derniers représentent donc les futurs possibles, souhaitables, vers lesquels le territoire peut s'orienter.

Ils sont ensuite déclinés en axes stratégiques qui aident le maître d'ouvrage et ses partenaires à choisir un scénario selon leurs aspirations et leurs ressources.

**Les axes stratégiques aident le maître d'ouvrage et ses partenaires à choisir un scénario.**



### Synthèse méthodologique

DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE	ANALYSE MULTICRITÈRE <i>Déterminants d'analyse</i>	BILAN STRATÉGIQUE
Offre sportive (lieux et animation) Demande sportive Diagnostic environnemental Diagnostic économique Gouvernance	1. Diversité 2. Accessibilité 3. Fonctionnalité 4. Qualité 5. Capacité 6. Viabilité	Synthèse FFOM des différents éléments issus du diagnostic.

### ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

Déclinés en axes prioritaires de développement des sports de nature sur le territoire.

#### EXEMPLES D'AXES

Gestion organisationnelle	Économie	Social	Environnement - Aménagement du territoire	Marketing
Anticiper les effets de saturation des équipements et espaces de pratique.  Optimiser la politique de soutien aux associations.	Définir le niveau d'ambition voulu pour la filière économique des sports de nature.  Structurer une offre touristique et de loisirs des sports de nature.	Développer la pratique des sports de nature pour tous.  Encourager l'appropriation par la population locale des espaces naturels de pratique.	Mieux diffuser et équilibrer les pratiques sur le territoire.  Assurer un développement maîtrisé et contrôlé sur les espaces « à faible risque environnemental » pour protéger les Espaces Naturels Sensibles (ENS).	S'appuyer sur les atouts du territoire (espace de pratique, événementiel, haut niveau) pour développer et renforcer l'identité du territoire.  Développer autour des sports et loisirs de nature une stratégie de communication adaptée aux différentes cibles (institutionnels, acteurs locaux, population).



#### Les axes stratégiques du syndicat intercommunal des Dunes de Flandre

Le DTA® conduit par le syndicat intercommunal des Dunes de Flandre a permis de définir les axes stratégiques et les thématiques de travail sur la base desquels seront construites les actions.

##### Axe 1 : Optimiser la gestion des sports de nature

1. La concertation entre les acteurs institutionnels des sports de nature
2. La politique d'aide et d'accompagnement des associations sports de nature
3. La gestion des principaux équipements sports de nature

##### Axe 2 : Gérer la sécurité et les conflits d'usage

4. La résolution des conflits d'usage et de problèmes de sécurité liés à la pratique de sports de nature
5. La prévention : réglementation, formation et aménagements

##### Axe 3 : Développer l'économie et le tourisme des sports de nature

6. La professionnalisation des acteurs sports de nature
7. La structuration de l'offre des sports de nature
8. Le rôle des institutions

##### Axe 4 : Développer les ESI de pratique en prenant en compte les enjeux environnementaux

9. Les pratiques sur sites et espaces : aménagements, réglementation
10. Les pratiques sur itinéraires : maillage territorial

##### Axe 5 : Favoriser l'accès à la pratique des sports de nature pour tous

11. Handicaps et sports de nature
12. La démocratisation des sports de nature

Source : DTA® Sports de nature. Syndicat intercommunal des Dunes de Flandre, Cabinet Concevo, 2013

## UN PLAN D'ACTION

Il n'existe pas de plan d'action type, les manières d'atteindre un objectif sont nombreuses et variées. Néanmoins, le plan d'action doit répondre aux axes stratégiques à travers une amélioration de l'existant, des propositions d'initiatives nouvelles et une organisation adaptée, avec l'implication des différents acteurs.

Il s'accompagne d'une démarche de communication à destination des différents acteurs pour faire connaître et promouvoir la stratégie adoptée.

Ainsi le plan d'action rassemble et présente de manière synthétique l'ensemble des actions qui doivent être mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés. C'est la « feuille de route » du maître d'ouvrage pour la mise en œuvre de son projet de développement.

**Le plan d'action est la « feuille de route » du maître d'ouvrage pour la mise en œuvre de son projet de développement.**

**Les fiches actions constituent un outil efficace pour mettre en œuvre le plan d'action.**

## DES FICHES ACTION

Une fiche consigne pour chaque action un certain nombre d'éléments tels que sa définition, l'axe stratégique auquel elle se rapporte, l'objectif poursuivi, le public concerné, ses modalités de mise en œuvre et l'échéancier dans lequel elle s'inscrit, la présentation du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre, une estimation financière, sa méthode de suivi et d'évaluation, etc. (cf. : annexe Fiche action type).

Les fiches complètent le plan d'action en précisant le contenu de chaque action. Elles constituent ainsi un outil efficace pour mettre en œuvre le plan d'action, car les éléments qui y sont consignés rendent chaque action opérationnelle.

## FICHE ACTION TYPE

## FICHE ACTION

<b>Action n° :</b>	
Nom de l'action :	
Axe stratégique auquel l'action se rapporte :	
Ordre de priorité de l'action :	

Objectif de l'action :	Description de l'action :	Public concerné :

<b>Maître d'ouvrage :</b>	
Tâche à réaliser :	

<b>Maître d'œuvre :</b>	
Tâche à réaliser :	

<b>Partenaires associés :</b>	
Tâche à réaliser :	

<b>Planning prévisionnel :</b>	
Budget prévisionnel :	
Plan de financement :	

<b>Indicateur de suivi :</b>	
Indicateur d'évaluation :	

## LISTE DES RESSOURCES

**Conduire un diagnostic territorial approfondi dans le champ des activités physiques et sportives.**

Ministère chargé des sports, 2011

Consulter le document : [www.sportsdenature.gouv.fr](http://www.sportsdenature.gouv.fr) (rubrique Comprendre > Centre de ressources)

**Diagnostic Territorial Approfondi (DTA) et sports de nature.**

In La lettre du réseau national des sports de nature, n° 69, septembre 2011

Consulter le document : [www.sportsdenature.gouv.fr](http://www.sportsdenature.gouv.fr) (rubrique La lettre du réseau)

**Le sport en Tarentaise Vanoise, diagnostic et préconisations.**

Assemblée des pays de Tarentaise Vanoise, janvier 2014

Consulter le document : [www.sportsdenature.gouv.fr](http://www.sportsdenature.gouv.fr) (rubrique Comprendre > Centre de ressources)



### Formations à la méthodologie DTA<sup>®</sup>

Des formations à la méthodologie DTA<sup>®</sup> sont régulièrement inscrites à l'Offre nationale métier sports.

Ces formations à destination des agents en charge du sport dans les services déconcentrés sont parfois ouvertes aux agents des collectivités territoriales.

Consulter l'offre de formation sur le site web [www.sportsdenature.gouv.fr](http://www.sportsdenature.gouv.fr) (rubrique Se former > Formations)

# MENTIONS DE RESPONSABILITÉS

## Directeur de la publication

Thierry Bedos (Pôle ressources national sports de nature)

## Rédaction

Valérie Olivier-Bruneel (Direction régionale de Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale Hauts-de-France), Quentin Orgé (Pôle ressources national sports de nature)

## Suivi éditorial

Émilie Lemaistre (Pôle ressources national sports de nature)

## Conception graphique et mise en page

Thalamus - [www.thalamus-ic.fr](http://www.thalamus-ic.fr)

## Crédits photographiques

**Tous droits réservés** : Nicolas Berland (p. 2) ; Mathieu Morverand (p. 7).

Toutes les photographies sont issues de la [phototheque-sportsdenature.gouv.fr](http://phototheque-sportsdenature.gouv.fr)

ACL Imprimerie

55 Rue de Tartary, 07200 Aubenas



Dépôt légal : 2<sup>e</sup> semestre 2016



[www.sportsdenature.gouv.fr](http://www.sportsdenature.gouv.fr)