Étape 3 – Vision et objectifs

Outil 3.1 – Aide  
à la définition de la vision et des orientations stratégiques

Activité 3.1 – Faire la réflexion stratégique

|  |
| --- |
| EN BREF, AVEC CET OUTIL… |
| * **Partie 1 – Bonnes pratiques pour la rédaction des énoncés :** conseils généraux pour construire les énoncés de la vision et des orientations stratégiques. * **Partie 2 – Rédiger les énoncés :** guide de rédaction des énoncés. |

|  |
| --- |
| FONCTIONNEMENT DE L’OUTIL |
| L’outil contient des tableaux à remplir et des directives précisant le contenu à insérer.  Adapter l’outil et supprimer les sections non pertinentes des tableaux. |

Partie 1

Bonnes pratiques pour la rédaction des énoncés

Un travail sur la vision régionale et les orientations stratégiques est essentiel pour ancrer le projet de feuille de route (FDR) régionale en économie circulaire (EC) dans le contexte et garantir sa pertinence. Cet exercice permet également de présenter les grandes lignes de la situation souhaitée et d’énoncer des objectifs à portée régionale.

Pour profiter d’un puissant effet de levier, l’**Équipe de projet** mobilise les parties prenantes (PP) autour d’une vision régionale structurante de l’EC. L’élaboration et la mise en œuvre de la FDR s’intègrent alors tout naturellement dans les orientations et les projets régionaux en cours.

PERTINENCE ET FONCTION DE LA VISION

**Mission, vision, valeurs**

1. La vision d’une organisation s’harmonise avec sa mission et ses valeurs. La FDR est à portée régionale. Dans cet esprit, la vision doit s’appuyer sur la réalité et les enjeux uniques du territoire.
2. L’EC porte implicitement des valeurs qui peuvent aider à définir la vision, comme la préservation des écosystèmes, la durabilité et le renforcement des communautés.
3. La vision décrit la situation souhaitée à long terme. Elle s’appuie sur les données recueillies à l’**Étape 2 – Portrait régional**, c’est-à-dire sur le portrait actuel de l’EC à l’échelle régionale.

**Une vision bien élaborée :**

* Est claire, courte et précise.
* S’inscrit dans un horizon temporel de cinq, dix ou quinze ans, selon l’avenir souhaité par les porteurs de la démarche. Des pilotes de quelques mois sont aussi possibles pour tester la coordination et apprivoiser le processus.
* Évoque une image de référence vers laquelle les PP canalisent leurs énergies et leurs ressources.
* Reflète le changement à opérer et sert d’ancrage aux orientations stratégiques.

La vision n’est pas statique. Elle doit être revue occasionnellement pour s’ajuster aux changements internes et aux fluctuations de l’environnement externe.

Selon l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), quatre principes fondamentaux doivent être considérés pour une transition vers l’EC :

* Augmenter l’intérêt et la sensibilité à l’EC.
* Donner de l’espace aux initiatives en EC.
* Susciter et provoquer l’action et les initiatives.
* Mesurer la performance et évaluer les résultats.

CONCRÈTEMENT, À QUOI RESSEMBLENT TOUS CES ÉNONCÉS?

Voici un exemple de Est Ensemble (s. d.), établissement public territorial de la nouvelle Métropole du Grand Paris, qui affirme avoir « l’ambition de faire de l’exemplarité environnementale et de la transition écologique un des piliers de son développement », dont l’élaboration et la mise en œuvre d’une stratégie pour une EC en est une étape importante.

À partir de l’état des lieux de son territoire, Est Ensemble a tout d’abord établi sa vision commune de l’EC, pour ensuite définir l’énoncé de la vision souhaitée :

|  |
| --- |
| « La stratégie d’économie circulaire d’Est Ensemble vise donc une optimisation de la gestion des ressources grâce à un développement du territoire privilégiant la proximité et les échanges locaux, tout en garantissant une performance globale, économique, sociale et environnementale. » |

Pour définir ses orientations stratégiques, Est Ensemble a identifié les raisons pour lesquelles il souhaitait mettre en place une stratégie d’EC (les grands objectifs de la démarche). Il a ensuite déterminé les trois grandes orientations stratégiques qu’il devait adopter pour réaliser sa vision :

|  |
| --- |
| 1. Mobiliser les acteurs du territoire pour impulser la transition vers une économie circulaire. 2. Optimiser les flux en s’inscrivant dans des boucles locales. 3. Faire d’Est Ensemble une organisation exemplaire en matière d’économie circulaire. |

Partie 2

Rédiger les énoncés

Dans la partie 2 de cet outil, le processus de rédaction des énoncés de la vision et des orientations stratégiques a été divisé en étapes pour simplifier la tâche. Ce travail de réflexion collaborative devrait être fait en groupe, conjointement par l’**Équipe de projet**, le **Porteur** et le **Comité consultatif**; il permettra de créer l’énoncé de vision régional.

RÉdiger l’ÉnoncÉ de la vision

Voici les grandes étapes :

1. **Principales PP**: Identifier les principales PP du projet grâce à l’Outil 1.2.1 – Tableau d’identification des parties prenantes actualisé lors de l’**Étape 2 – Portrait régional**. Elles doivent être au cœur de la démarche : elles adhéreront plus facilement à la vision si elles participent à sa définition.

|  |
| --- |
| **Principales PP de la FDR** |
|  |

1. **Mots et concepts clés**: Dresser une liste des mots et concepts clés attachés au projet de FDR. Il peut s’agir autant d’activités concrètes (réutiliser, partager, etc.) en lien avec le projet que de notions décrivant la réalité régionale dont il faut absolument tenir compte dans le projet et sa réalisation.

|  |
| --- |
| **Mots et concepts clés du projet de FDR** |
|  |

1. **Éléments centraux du projet**: Répondre à une série de questions portant sur les éléments centraux du projet. Les réponses permettront de mettre en évidence certains aspects incontournables à intégrer dans l’énoncé de la vision.

|  |  |
| --- | --- |
| **Questions** | **Réponses** |
| Quel est le but de cette démarche en EC? |  |
| Quels sont les principaux atouts de la région? |  |
| Quelles sont les valeurs au cœur de la démarche? |  |
| Quels secteurs économiques de la région sont les plus avancés sur le plan des pratiques circulaires?  Lesquels devraient être privilégiés? |  |
| Quelles cultures et approches devraient être privilégiées dans le cadre de la démarche? |  |
| Quels partenariats clés permettront de faire avancer la région en matière d’EC? |  |
| Quels rôles les groupes d’intérêt, comme les groupes environnementaux et citoyens, peuvent-ils jouer pour aider à mettre en œuvre un écosystème économique plus circulaire? |  |
| Comment les porteurs de projet et les principales PP visualisent-ils l’écosystème régional dans cinq, dix ou quinze ans? |  |

1. **Ordre d’importance :** Classer les réponses obtenues par ordre d’importance. Les éléments clés de l’énoncé de la vision devraient se trouver parmi les concepts nommés et les réponses données. Il s’agit ici de les mettre en ordre selon leur importance, ou leur type, pour pouvoir les utiliser plus aisément dans la rédaction à venir.
2. **Première ébauche de l’énoncé de la vision :** Rédiger une première ébauche de l’énoncé de la vision. Se limiter à quelques phrases et tenter d’inclure les éléments essentiels qui ressortent du classement.
3. **Rédaction de l’énoncé de la vision :** Relire la première version de l’énoncé pour s’assurer qu’il respecte les bonnes pratiques présentées précédemment dans l’outil (énoncé concis, réaliste, inspirant, rassembleur, orienté vers la situation souhaitée et reflétant le changement à opérer).
4. **Révision de l’énoncé de la vision :** Retravailler l’énoncé de manière à garder seulement l’essentiel. Au terme de ce processus de révision, l’énoncé de la vision devrait être plus court et contenir une à deux phrases, ou moins de 50 mots.

RÉdiger les ÉnoncÉs des orientations stratÉgiques

Voici les grandes étapes :

1. **Axes d’intervention possibles** : Reprendre les éléments clés qui sont ressortis lors de la rédaction de l’énoncé de la vision pour voir lesquels correspondent, par exemple, aux grands principes de l’OCDE.

|  |  |
| --- | --- |
| **Augmenter l’intérêt et la sensibilité à l’EC** | **Donner de l’espace aux initiatives en EC** |
|  |  |
| **Susciter et provoquer l’action et les initiatives** | **Mesurer la performance et évaluer les résultats** |
|  |  |

1. **Choix des orientations :** Sélectionner les axes prioritaires (3 à 5) pour le territoire : ils seront l’essence des énoncés des orientations stratégiques.
2. **Rédaction des orientations stratégiques :** Rédiger chaque énoncé de manière à y intégrer un verbe d’action clair (chaque verbe d’action devrait mener les PP ciblées vers l’atteinte d’un objectif). Les énoncés obtenus serviront à réaliser l’Activité 3.3 – Définir les objectifs et les indicateurs.

RÉFÉRENCES

**EST ENSEMBLE**. (s. d.). *Plan économie circulaire*.

www.est-ensemble.fr/sites/default/files/2019-12-12\_plan\_economie\_circulaire\_vf.pdf

**MARTINS**, J. 2020. *Un énoncé de vision bien formulé en 7 étapes.*

https://asana.com/fr/resources/vision-statement

**ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE)**. 2020. *The circular economy in cities and regions: synthesis report.*

www.oecd-ilibrary.org/sites/10ac6ae4-en/index.html?itemId=/content/publication/10ac6ae4-en