

# Le guide de terrain

Gouvernance urbaine en pratique

Penser différemment – Agir autrement

**[Interact]**

Financé par la Commission Européenne  
dans le cadre du 5ème programme cadre  
de recherche action clé 4 « Ville de demain  
et patrimoine culturel »



**Coordination du projet Interact :**

Corinne Hooge, Greater Lyon, chooge@grandlyon.org

**Equipe de formation Interact :**

Odile Bouilleret, CNFPT Rhône-Alpes – Lyon, odile.bouilleret@cnfpt.fr

Gerrit Hagelstein, Ecole de la gouvernance d'Utrecht, g.hagelstein@usg.uu.nl

**Ce guide de terrain a été rédigé grâce aux contributions de membres d'Interact, praticiens et professionnels de formation dans les villes du réseau et chercheurs associés au projet :**

Richard Billingham, Birmingham, richard\_billingham@birmingham.gov.uk

Werner Heinz, DIFU, heinz@difu.de

David Howl, Birmingham, dave.howl@birmingham.gov.uk

Michel Leenders, Utrecht, m.leenders@Utrecht.nl

Christian Lefevre, LATTIS, lefevre@mail.enpc.fr

Sylvia Pintarits, Munich, sylvia.pintarits@muenchen.de

Alessandra Risso, Gênes, arisso@comune.genova.it

Francis Rosséro, Lyon, frossero@grandlyon.org

Hans Sakkers, Utrecht, h.sakkers@utrecht.nl

Raymond Saller, Munich, raymond.saller@muenchen.de

**Conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage :**

Tremplin, info@tremplin.fr

**Création/réalisation**

Crayon bleu, laurence@crayonbleu.com

## INTRODUCTION AU GUIDE DE TERRAIN INTERACT

Depuis les années 90, les villes européennes sont de plus en plus impliquées dans la définition de stratégies globales, tentant d'intégrer des objectifs très différents, tels que la croissance économique, l'intégration sociale, la qualité de vie et le respect de l'environnement. Pour anticiper et maîtriser cette complexité, elles cherchent à développer des approches novatrices quant à la conception et à la mise en œuvre de ces politiques.

Les collectivités locales ont cependant de moins en moins de moyens à leur disposition pour relever ce défi :

- La mondialisation de l'économie et la décentralisation de certaines fonctions et pouvoirs à un niveau très local entraînent une fragmentation des systèmes politiques, économiques et sociaux des villes.
- La réduction des fonds publics force les autorités locales à rechercher des partenaires dans le but d'atteindre leurs objectifs.

Par conséquent, notre objectif a été d'**identifier les questions clés et les leviers potentiels permettant la mise en œuvre de projets stratégiques, dans le contexte de gouvernance complexe des villes d'aujourd'hui.**

**La gouvernance urbaine<sup>1</sup> est devenue, au cours de ces dix dernières années, une expression utilisée pour des réalités très diverses, toutes liées à la crise de l'administration des espaces urbains. La gouvernance recouvre simplement les processus de coopération mis en place pour apporter cohérence et cohésion et corriger la tendance à la fragmentation.** Au niveau des métropoles, la gouvernance peut revêtir différentes formes organisationnelles qui peuvent aller des partenariats formels aux réseaux informels, d'institutions politiques aux organisations spécialisées dans certains projets ou domaines de politiques publiques. Certains regroupent plusieurs partenaires institutionnels, d'autres incluent les secteurs privé et associatif, voire même les citoyens eux-mêmes.

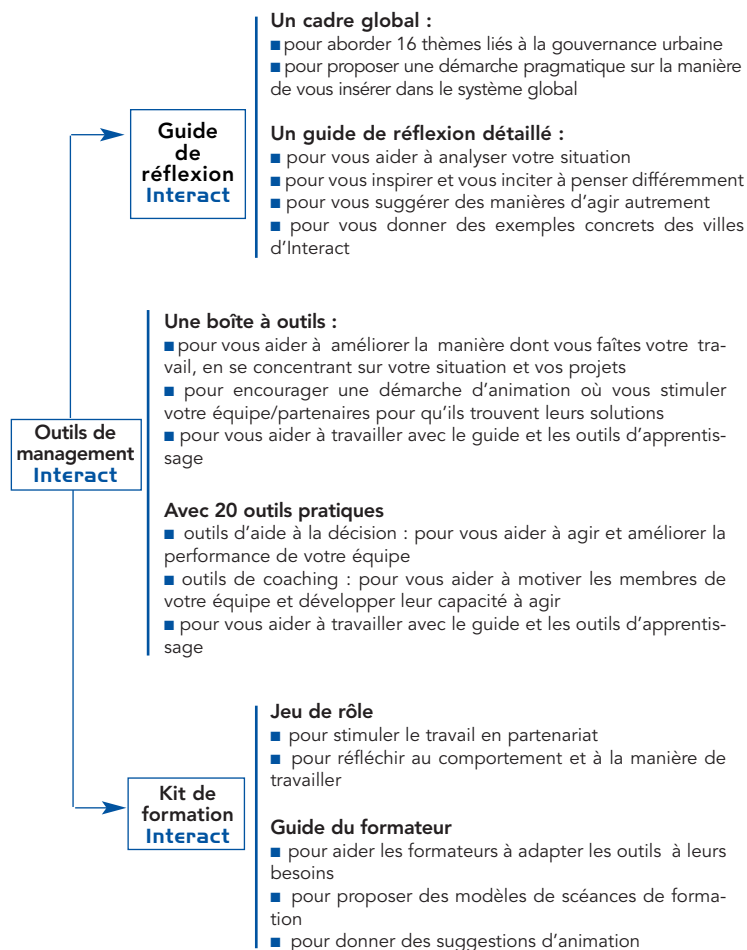
Comment rendre ces formes de gouvernance plus effectives et efficaces, tant d'un point de vue opérationnel que d'un point de vue démocratique ? C'est la principale question posée par ce kit d'apprentissage. **Il s'agit de la gouvernance en pratique.**

1- Bernard Jouve et Christian Lefèvre, Métropoles ingouvernables, les villes européennes entre globalisation et décentralisation, Elsevier, octobre 2002



## DE QUOI CE GUIDE DE TERRAIN EST-IL FAIT ?

La démarche pragmatique que nous proposons n'est pas une méthode de travail clé en main. L'ambition de ce guide est de vous aider à vous poser les bonnes questions plutôt que vous apporter les réponses. Notre expérience de praticiens et trois années de travail en commun nous ont conduit à vous proposer une démarche ouverte pour trouver vos réponses et améliorer vos performances, plutôt que de vous expliquer une méthode infaillible de management stratégique. Si vous, vos collègues ou vos partenaires pensez que vous pouvez faire quelque chose pour améliorer la mise en œuvre d'un projet ou d'une politique, vous pouvez parcourir ce guide, et espérons le, trouver une idée qui vous inspirera. La prochaine étape est d'utiliser l'un des outils du guide de terrain, ou de les combiner de la manière qui vous correspond le mieux :





### A QUI S'ADRESSE CE GUIDE DE TERRAIN ET COMMENT L'UTILISER ?

Ce guide de terrain a été conçu plus particulièrement **par des techniciens des villes pour les techniciens des villes** (chargés de mission et chefs de projets). Les questions qu'il soulève peuvent cependant être adaptées aux préoccupations d'autres acteurs (politiques, directeurs, chefs des services, chefs de projets dans des organismes partenaires, etc.).

Il a été conçu **pour vous aider à mettre en œuvre des projets ou des politiques stratégiques partenariales**. Si vous êtes chargés d'une telle politique ou d'un tel projet, ou au moins responsables de la mise en œuvre d'une partie d'entre elle, nous vous proposons une démarche pragmatique pour vous aider à :

- analyser votre environnement
- réfléchir à vos projets sous un angle différent et imaginer de nouvelles façon de travailler
- travailler avec vos collègues ou partenaires et améliorer la collaboration ;
- former un groupe d'individus pour les amener à évoluer dans leur façon de travailler.



### COMMENT CE GUIDE DE TERRAIN A-T-IL ÉTÉ CONÇU ?

Ce guide de terrain a été **conçu par Interact**, qui est d'abord **un réseau de villes** : Belfast, Birmingham, Brno, Budapest, Gênes, La Haye, le Grand Lyon, Malmö, Munich, Utrecht, Venise, Vienne et l'association Eurocités. Le réseau comprend aussi d'autres participants qui participent à différents niveaux: universitaires, doctorants, experts en questions urbaines, experts en formation, représentants d'associations.

Le travail des villes membres est supervisé par un comité scientifique composé de Roberto Camagni de l'Institut Polytechnique de Milan, de Werner Heinz de l'Institut Allemand des Questions Urbaines (DIFU) et de Christian Lefèvre du Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS) en France. L'École de la Gouvernance de l'université d'Utrecht et la délégation Rhône-Alpes-Lyon du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) constituent l'équipe de formation d'Interact et travaillent avec les membres du réseau pour produire et transmettre les connaissances sur les thèmes étudiés. Ils ont contribué à la réalisation de ce guide de terrain de manière à ce que l'expérience et la démarche développée dans le cadre d'Interact puisse bénéficier à un public plus large dans les villes européennes.

Cependant, Interact est avant tout un **groupe de personnes** qui ont travaillé ensemble pendant trois ans en participant au processus suivant :

- les représentants des villes partenaires ont développé **une plate-forme d'échange des expériences**. Celle-ci a été construite graduellement : mise en confiance et travail de compréhension mutuelle pour commencer, puis mobilisation plus poussée et participation à des débats sur des points essentiels relatifs à la mise en œuvre de projets stratégiques. La démarche a été continuellement enrichie par des contributions des partenaires des villes, des universitaires et d'autres experts ;
- chaque ville a conduit **des travaux de recherche**, avec l'aide des universités, des doctorants et du comité scientifique : 24 études de cas portant sur l'analyse de projets locaux ont été produites ;
- toutes les villes ont participé à un **programme d'échanges de fonctionnaires**. L'objectif était d'offrir aux fonctionnaires de toutes les villes membres l'opportunité de visiter une ville différente de la leur, de comprendre différentes façons de faire, d'enrichir leur expérience et d'apporter de nouvelles idées pouvant être intégrées dans les travaux d'Interact.