

## SYNTHESE

### **Les programmes d'actions vus à travers leur logique de mise en œuvre De l'importance du partenariat**

Le WP6 a pour objectif la description et l'analyse des processus opérationnels en tant que tels, sans se focaliser particulièrement sur la nature des projets réalisés, lesquels sont abordés dans le cadre du WP 5.

Un dispositif d'échange d'informations a été mis en place avec les neuf sites associés au projet, lesquels ont répondu à un questionnaire et rempli des fiches sur les sujets suivants.

La gouvernance locale et les grandes lignes de l'analyse du territoire : composition et caractéristiques des groupes locaux de décision et de travail, regard porté sur les problématiques de développement (SWOT analysis), identification des objectifs stratégiques...

Les dispositifs opérationnels propres aux actions : les acteurs, les moyens humains et financiers, les délais...

Le retour de ces données constitue un catalogue des pratiques mises en place dans les villes. Il donne aussi une intéressante co-visibilité aux sites. L'effet du réseau interne à InnoCité a fonctionné en permettant des circuits directs et des échanges d'expériences pratiques de ville à ville.

Dans le cadre d'une synthèse de l'étude qui a été faite de ces matériaux, la question du partenariat est apparue comme une question majeure dans le cheminement des politiques de développement local.

#### **1- Structuration du partenariat formel : le rôle décisionnel des élus locaux**

Le partenariat formel est configuré par les élus locaux, constituant le niveau d'acteurs décisionnaires. Ce sont eux qui anticipent les besoins liés au projet. Ils cherchent à atteindre plusieurs cibles :

- associer des organismes constitués d'acteurs publics de différents niveaux,
- mobiliser et faire participer des acteurs locaux en phase avec le projet,
- créer un espace de contractualisation avec des financeurs potentiels,
- associer de l'ingénierie urbaine et sociale,
- créer des réseaux sociaux d'appropriation et de concentration...

La construction de ce partenariat n'est pas toujours facile. Il faut passer par des phases intermédiaires pour atteindre un format satisfaisant. La représentation d'acteurs locaux dispersés doit parfois être constituée lorsque ceux-ci ne sont pas déjà organisés : des commerçants, des usagers des transports, des groupes professionnels précis, des groupes sociaux (les jeunes, les personnes âgées, les consommateurs, etc...).

Les élus locaux sont aussi les régulateurs du partenariat dans le sens où ils vont arbitrer les difficultés multiples que rencontre un projet : divergences entre acteurs, introduction d'innovation, financements insuffisants. Aussi sont-ils responsables des calendriers et donc de la durée dans le temps d'un programme global de développement stratégique.

## **2- La sphère privée et la liaison publique/privée**

La sphère privée est finalement plus constante : elle se construit autour des acteurs économiques, structurés par leurs institutions naturelles ou par des associations formées pour la circonstance. Cette dominante coïncide directement avec les objectifs des projets développés au sein d'InnoCité, qui ont pour but de redynamiser l'activité par le commerce et le réaménagement des centres-villes. Lorsqu'il y a d'autres objectifs, d'autres partenaires apparaissent : enseignement, santé, social (Garmisch-Partenkirchen), habitants et riverains (Lure), financeurs (Neuville-sur-Saône), modes de déplacements (Straßwalchen), jeunes habitants (Hollabrünn)...

La liaison publique/privée fonctionne systématiquement avec des finalités multiples : la consultation des acteurs et des usagers pour la production d'initiatives (capacité de proposition), l'analyse critique de projets possibles (capacité d'acceptation), le relais et le partage des initiatives d'une sphère à l'autre (recherche de convergence).

En conclusion, il apparaît nettement que la liaison publique/privée apporte une dynamique particulière qui va donner de la profondeur à une politique qui ambitionne un changement de niveau. Le rapprochement de ces deux sphères est destiné à créer un esprit de participation et d'initiative, beaucoup plus positif que dans un fonctionnement hiérarchisé descendant.

## **3- Mise en place et animation du partenariat**

Le projet InnoCité a introduit en amont un dispositif de lancement des projets locaux. Le lancement est déjà en soi un évènement collectif qui met en scène une première configuration du groupement partenarial. Les « *Kick-off meetings* » formalisent publiquement l'engagement d'une politique de développement et affichent le processus de concertation. Ils sont relayés dans les médias locaux libres et institutionnels. En ce sens, l'exigence de ces réunions de lancement, ou l'obligation de structurer le pilotage des projets locaux, formulés par le projet InnoCité, ont abouti à une mise en forme, à une lisibilité et donc à une légitimité des démarches qui, peut-être, seraient restées moins nettes et avec de moindres ambitions...

Le partenariat prend forme et évolue avec les projets. Sa composition de départ associe la collectivité locale et le groupe actif des entrepreneurs. Cependant, lorsque le projet engage des actions ciblées, chacune désigne des personnes publiques ou privées qui viennent élargir le partenariat. Les démarches les plus évoluées, de type Garmisch-Partenkirchen ou Neuville-sur-Saône, s'appuient sur des groupes nombreux et diversifiés dans leurs compétences (politique, financement, engagement d'actions, expertise, consultation).

Le partenariat formel peut encore se hiérarchiser par objectifs. A titre d'exemples : groupe de jeunes gens à Hollabrünn, professionnels de la santé à Garmisch-Partenkirchen, intervenants associés à une action culturelle, touristique, etc... Ces « sous-groupes » échangent avec le niveau de gouvernance publique porteur de la politique d'ensemble. Ils permettent aussi de donner de l'importance à des groupes situés hors des circuits de décision habituels.

L'ensemble du collège partenarial va élaborer la meilleure stratégie possible pour réussir un programme de redynamisation. Plus le partenariat sera ouvert à une diversité de groupes d'intérêts, plus il sera aisé de trouver des solutions durables et innovantes. Il existe toujours un risque de subjectivité et une difficulté à penser des situations nouvelles lorsque l'on se repose seulement sur les acteurs locaux installés. Dans ce sens les partenariats tendent partout à s'élargir avec le temps et la réussite du projet.

#### **4- Le partenariat informel**

Autour du partenariat organisé, se constitue automatiquement un autre partenariat que l'on qualifiera d'informel. Ce partenariat peut être encouragé par des moyens d'information et de concertation, mais sa nature est de rester libre d'expression et d'engagement.

On peut donc inclure au partenariat informel l'ensemble des apports provenant des usagers ou du public qu'il est utile d'informer. Cette présence d'une large sphère d'implication, même indirecte et parfois distante de l'action, est reconnue comme une nécessité. Plusieurs engagements ont été pris par les villes pilotes du projet InnoCité pour aller dans ce sens :

- Les enquêtes d'usagers ou de groupes d'acteurs sont couramment pratiquées (Neuville-sur-Saône, Lure, Garmisch-Partenkirchen, Neumarkt am Wallersee, Hollabrünn).
- Des actions de communication, journal local et site web (PlusRegion, Neuville-sur-Saône, Lure).

Le partenariat informel revêt une grande importance car il permet l'appropriation collective de la démarche et désigne autant d'acteurs que de citoyens.

	<b>Public actors</b>		<b>Private actors</b>		<b>Competences</b>
① Neuville-sur-Saône	5*	Government (2) Local authority (1) Local chambers (2)	4*	Economic stakeholders	Political Technical Financial
② Lure	14*	Government, Region (2) Local authorities (3) Local chambers (2) Other (5)	8*	Economic stakeholders Retailers association Residents representatives	Political Financial Administrative Consultation Implementation of actions
③ Darfo Boario Terme	1*	Local authority (1)		Retailers association	Political Implementation of actions
④ Voghera	2*	Local authority (1) Chamber of commerce (1)	2*	Economic associations	Political Implementation of actions
⑤ Garmisch-Partenkirchen	7*	Region (1) Local authorities (5) University (1)	22*	Economic stakeholders Social stakeholders Education Health	Financial Administrative steering Implementation of actions Consultation Concertation
⑥ Plus Region	4*	Local authority (3+1)		(?)	Political Administrative
⑦ Hollabrünn	1*	Local authority (1)	1*	Retailers association	Financial Technical

® Bad Vöslau	1*	Local authority (1)	1*	Retailers association	Financial Consultation Implementation of actions
© Koper	4*	Local authority (1) Local chambers (3)	6*	Retailers association	Political Administrative Technical

\* Number of represented bodies