

Recommandations

Les relations de *mentoring* se sont avérées très bénéfiques pour les deux parties, en rendant possible le partage des expériences et des leçons apprises, aussi bien négatives que positives. Le *mentoring* permet la définition de positions de défense des intérêts des deux parties, mentors et villes bénéficiaires, ainsi que des améliorations en matière de planification stratégique et de mise en œuvre.

Voici une série de recommandations, tirées des expériences mentionnées dans cette publication :

- Il n'existe pas d'approche valable pour tous, en raison du contexte et de l'environnement différent de chaque ville. Les relations de *mentoring* entre villes peuvent être structurées de diverses façons et ne sont pas susceptibles de suivre un chemin préconçu.
- Pour toute activité de coopération de ville à ville, il est essentiel d'obtenir le soutien politique (leadership) des deux villes, d'identifier les homologues techniques et de s'assurer que la hiérarchie de ces derniers appuie leur travail.
- Il doit être clair que la ville bénéficiaire ne s'attend pas à recevoir des avantages autres que le soutien technique et les conseils du mentor, qui doit en permanence rester un partenaire indépendant.



- Les associations de gouvernements locaux respectives peuvent jouer un rôle crucial en apportant leur soutien aussi bien à la ville bénéficiaire qu'à la ville agissant à titre de mentor.
- La mise en place d'une relation de *mentoring* prend du temps, tout comme l'apparition de résultats clairs. Il est important que toutes les parties en soient conscientes et fassent preuve de patience tout au long de l'évolution du processus.
- Le mentor et les autres parties intéressées doivent être conscients des sujets potentiellement sensibles dans le cadre de leur relation. L'adaptation de l'expérience du mentor afin de répondre aux conditions locales spécifiques de la ville récipiendaire doit guider le partenariat, qui doit avoir comme principale priorité l'apprentissage mutuel.
- Il est nécessaire de s'assurer que le processus de *mentoring* est considéré, en particulier par la ville bénéficiaire, comme relevant de sa propre responsabilité, et non de celle du mentor, et que la relation entre eux n'est pas une relation de subordination. La relation doit renforcer la confiance en soi de la ville bénéficiaire, et non se transformer en relation de dépendance.

Participez à cette initiative : devenez membre de la Commission Planification Stratégique Urbaine de CGLU

Le Congrès mondial de CGLU qui s'est tenu à Jeju en 2007 a approuvé la création d'une Commission Planification Stratégique Urbaine. Cette initiative a pour chef de file la Ville de Rosario, en Argentine. Elle constitue un pas vers le renforcement de la planification urbaine dans le monde entier, afin de permettre aux villes de partager leurs expériences, de favoriser l'apprentissage mutuel de ville à ville, de promouvoir les bonnes pratiques et d'approfondir les liens directs et la coopération entre les villes et leurs partenaires. La planification stratégique est de plus en plus importante pour favoriser la croissance économique, l'inclusion sociale, la durabilité environnementale et la bonne gouvernance dans les régions urbaines.

La Commission est ainsi une plate-forme pour :

- Offrir des espaces de discussion, d'échange et de diffusion des bonnes pratiques.
- Améliorer la visibilité et la reconnaissance à l'échelle mondiale des expériences locales de gestion urbaine.
- Faciliter le transfert du savoir-faire technique acquis dans les expériences réussies.



United Cities and Local Governments
Cités et Gouvernements Locaux Unis
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

Carrer Avinyó, 15
E-08002 Barcelona (España)
Tel +34 933 428 750
Fax +34 933 428 760
info@cities-localgovernments.org
www.cities-localgovernments.org

- Présenter des contributions aux instances politiques de CGLU, à savoir le Bureau Exécutif ou le Conseil Mondial.
- Consolider les liens avec les autres commissions et groupes de travail de CGLU travaillant sur des questions urbaines similaires.

Pour inscrire votre collectivité locale à la Commission Planification Stratégique Urbaine de CGLU, téléchargez le formulaire d'adhésion sur le site web de CGLU et envoyez-le rempli par courrier électronique à :

s.hoeflich@cities-localgovernments.org
Tél. : +34 93 342 87 73
Fax : +34 93 342 87 60

Crédits photographiques :
CGLU, Ville de Durban, Nick Brubaker, Thomas Ferreira, Jan Erasmus, Sara Hoeflich de Duque



Cities Alliance
Cities Without Slums

Design: stvdisseny.com



Commission Planification Stratégique Urbaine de CGLU

United Cities and Local Governments

Cités et Gouvernements Locaux Unis

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

Programmes de mentoring entre villes



Chers collègues, chers amis,

En ma qualité de City Manager de la Ville d'eThekweni (Durban) et d'actuel Vice-Président de la commission Planification Stratégique Urbaine de CGLU, j'ai le grand plaisir de vous présenter aujourd'hui la brochure sur nos programmes de *mentoring* entre villes.

Pour bien gérer une ville, il est nécessaire d'établir des normes et des principes, généralement définis dans une stratégie à long terme. Ces stratégies doivent inclure des dimensions économiques, sociales et environnementales fonctionnant en harmonie entre elles. Au cœur de toute vision stratégique doit résider notre engagement à améliorer la qualité de vie de nos concitoyens.

Dans ma propre ville, nous sommes en train d'élaborer une vision à très long terme appelée « Imagine Durban », dans le cadre de laquelle nous avons recours à plusieurs moyens et méthodes pour faire participer la population. Les initiatives de planification – Plans de Développement Intégré (PDI) ou Stratégies de Développement Urbain (SDU) – se sont avérées être des instruments utiles pour aider les gouvernements locaux dans les processus de prise de décisions, en mettant l'accent sur les meilleurs choix à faire, selon nous, pour mettre en œuvre notre vision. Les expériences réussies de PDI ou de SDU menées à bien dans les villes de pays du Sud, telles que Rosario, Durban et Johannesburg, montrent comment une ville peut améliorer rapidement et efficacement ses performances.

Dans le contexte d'urbanisation rapide qui prévaut dans le monde entier, de nombreuses villes des pays en développement doivent améliorer en urgence leurs capacités de planification. Certaines reçoivent l'appui financier des agences internationales de développement, d'autres bénéficient de programmes gérés par les ministères ou les gouvernements centraux, mais il est extrêmement important, avant tout, que les villes partagent entre elles leur savoir et leur bon sens collectifs. De fait, la coopération décentralisée est l'un des moyens les plus efficaces pour établir des partenariats à long terme, comme le montrent les exemples antérieurs de coopération entre les villes des pays du Nord. L'apprentissage horizontal entre les villes peut être de la plus haute importance pour renforcer les innovations au niveau local.

Nos partenariats à l'échelle internationale permettent le partage des connaissances entre pairs, praticiens et professionnels, à la fois émetteurs et récepteurs de savoir et de connaissances. Ceux-ci sont les mieux placés pour savoir à quel point il est difficile de prévoir l'avenir dans un présent marqué par des demandes de plus en plus exigeantes et par des outils et des structures de gouvernance souvent obsolètes. Néanmoins, grâce à un environnement permettant le renforcement mutuel des capacités, les décideurs locaux, qui sont habituellement absorbés par la résolution des problèmes au quotidien, peuvent désormais avoir l'occasion de repenser et de renouveler les politiques urbaines.

Dans le cadre de ces programmes, qui vont du *mentoring* au sens traditionnel du terme au partenariat dans un contexte moderne, les décideurs locaux sont en mesure de renforcer leur capacité municipale et de contribuer à ce que la valeur de la planification stratégique urbaine soit mieux reconnue. L'échange de pratiques sur les SDU stimule les stratégies de développement urbain au niveau local et, à l'échelle mondiale, permet d'enrichir le dialogue entre les autorités locales issues de différents environnements.

Partageons ainsi nos expériences ! Dans les cas de Durban, Johannesburg ou Rosario, nous sommes déjà en train de collaborer avec nos partenaires pour essayer de trouver des solutions à nos besoins communs. CGLU et l'Alliance des Villes constituent des forums adéquats pour évaluer nos expériences, en faire la promotion et démontrer leur pertinence pour faire entendre la voix des pays du Sud.

Après tout, ce que nous construisons aujourd'hui définit ce que sera demain. Alors exprimons-nous et encourageons de nouvelles formes de coopération qui tiennent compte de nos réalités locales.

Veillez agréer mes sincères salutations,

Michael Sutcliffe,
City Manager, Mairie d'eThekweni

L'exemple de Johannesburg (Afrique du Sud) et de Lilongwe (Malawi)

La Ville de Johannesburg entreprend un certain nombre de projets de stratégie urbaine, s'appuyant chacun sur l'expérience acquise lors du projet précédent, renforçant ainsi la réputation de la ville en matière de planification stratégique. Le Plan de Développement Intégré (PDI) actuel de la ville fait partie d'une série d'instruments de planification stratégique qui guident le développement et la prestation de services dans la ville. Johannesburg considère les SDU comme des outils essentiels pour les gouvernements locaux, qui permettent d'orienter la prise de décision, d'assurer la transition entre les cycles politiques et de servir de feuille de route pour les habitants, les parties intéressées et les investisseurs. Au cours de l'atelier de travail de CGLU sur les Stratégies de Développement Urbain qui a eu lieu en 2007, la ville de Lilongwe, capitale du Malawi, a demandé au département de stratégie urbaine de la Ville de Johannesburg de devenir son mentor, afin d'épauler l'équipe locale de Lilongwe. Ce partenariat a reçu l'appui de l'Association des Gouvernements Locaux d'Afrique du Sud (SALGA), qui a pour rôle, au sein de la commission Planification Stratégique Urbaine, d'inciter ses membres à collaborer avec d'autres gouvernements locaux de la région.

- Le programme de *mentoring* entre Johannesburg et Lilongwe se divise en trois phases :
1. Une phase préparatoire comprenant une évaluation de l'environnement en termes d'information, un examen institutionnel, un audit des projets financés par les donateurs et de leurs possibilités d'harmonisation avec le processus de la SDU, et un examen des parties intéressées. Une proposition complète de financement pour la deuxième phase a également été élaborée et soumise.
 2. Une phase d'élaboration de la SDU, mettant l'accent sur le développement d'une vision, de cibles et d'objectifs, d'interventions prioritaires et de plans d'action, devant permettre à Lilongwe de cerner, en collaboration avec toutes les parties intéressées, les besoins et le financement nécessaire pour la mise en œuvre du projet.
 3. Une phase de mise en œuvre, prévoyant le calendrier, le financement et le suivi des interventions et des mesures.

La phase préparatoire est désormais achevée. Il a fallu pour cela résoudre de nombreuses difficultés, notamment la limitation des capacités au sein de l'Assemblée municipale de Lilongwe, l'absence de dirigeants élus conformément au mandat établi par la Constitution du pays et les autres lois applicables, ou encore la différence de taille et de niveau de développement entre les deux villes. Les différences observées sur le plan des réponses institutionnelles ne font que souligner l'importance de l'engagement personnel des techniciens



des deux parties, qui réussissent à coopérer utilement pour confirmer le leadership local et la pertinence de l'action.

Ce partenariat a abouti à la création d'outils innovants conçus sur mesure, tels que la « stratégie de stabilisation » qui aidera l'assemblée municipale à se préparer à assurer la direction du processus. La stratégie de stabilisation institutionnalise les autoévaluations, les réponses et la révision des procédures qui fonctionnent ou non dans le gouvernement de la ville. Grâce à cette stratégie, les principaux responsables de la SDU ont pu être nommés.

Par la suite, Lilongwe a demandé l'appui financier de l'Alliance des Villes et reçu une subvention préparatoire dont l'extension est prévue pour financer les activités de la deuxième phase.

Le produit final sera bien entendu extrêmement différent de la stratégie de Johannesburg, mais il devrait constituer un bon instrument pour guider et aider Lilongwe sur la voie de la croissance et de la concrétisation de sa propre vision urbaine pour l'avenir.

Déclaration du P^r Donton Mkandawire, ancien directeur des services de Lilongwe

« Je pensais que le processus était irréalisable au vu des étapes que nous étions censés suivre. Lorsque nous avons envisagé de présenter une demande de subvention préparatoire à l'Alliance des Villes, le chemin à parcourir nous paraissait très long. Or, nous nous sommes rendu compte que le processus était réalisable, pour peu que nous fassions preuve de l'engagement et de la volonté nécessaires. Je tiens à remercier CGLU d'avoir coordonné le processus et facilité la mission de *mentoring* entre Johannesburg et Lilongwe. La Ville de Lilongwe est engagée envers ce processus de changement, et nous sommes convaincus qu'il portera ses fruits et aidera la ville à atteindre la plupart des Objectifs du Millénaire pour le Développement d'ici à 2015. Nous voulons suivre ce processus consciencieusement afin de pouvoir, la prochaine fois, jouer à notre tour le rôle de mentor pour d'autres villes dans notre région et ailleurs. »

L'exemple de la municipalité d'eThekweni-Durban (Afrique du Sud) et de l'ALAN (Namibie)

En 2007, l'Association des Autorités Locales de Namibie (ALAN) a reçu une subvention de l'Alliance des Villes pour préparer une proposition de financement de SDU. Les fonds de la subvention ont permis à l'ALAN de réaliser une étude préparatoire qui a défini les étapes à suivre pour un processus de SDU en Namibie. En collaboration avec CGLU, l'ALAN a organisé un atelier de travail sur les SDU en juin 2008 afin d'évaluer les difficultés globales auxquelles sont confrontées les municipalités de Namibie. Cinq domaines thématiques importants ont été identifiés, notamment : qualité de vie ; durabilité environnementale, efficacité énergétique et provision de services ; infrastructure et forme spatiale ; ressources financières et gouvernance.

La municipalité d'eThekweni (Durban), qui a déjà terminé un processus de planification stratégique, collabore avec les autorités locales pilotes de Namibie et apporte son expérience technique aux processus, là où elle est nécessaire. L'élaboration d'un programme de coopération en Namibie est relativement lente. Le manque de certitude quant au financement, aux rôles et aux responsabilités a tendance à entraver les progrès. Toutefois, les deux parties prennent activement part au processus.

Un atelier de travail de deux jours est prévu pendant l'hiver 2009 à eZinqoleni, une commune rurale située dans les environs d'eThekweni, dans la province du KwaZulu-Natal. L'objectif de cet atelier est de présenter aux fonctionnaires namibiens la méthode de planification stratégique qu'emploiera l'équipe d'eThekweni pour animer une session d'ateliers de travail à l'intention de ses homologues à eZinqoleni. Cet atelier fournira également l'occasion de faire connaître aux responsables



politiques et aux fonctionnaires des deux pays des outils de planification stratégique, tels que la « pensée fondée sur les résultats », et de porter un regard critique sur leur municipalité. L'autoévaluation et le dialogue permettront également de résoudre les difficultés observées dans les relations entre les municipalités et entre les milieux urbains et ruraux en Afrique du Sud. L'atelier donnera aussi l'occasion aux Namibiens de réfléchir à leur propre situation dans le cadre d'un environnement comparatif et collaboratif.

En outre, l'Association des Gouvernements Locaux d'Afrique du Sud (SALGA) et l'ALAN s'efforcent de donner un nouvel élan à leur accord de partenariat, en mettant l'accent sur la prestation de conseils techniques au sujet du programme des SDU. SALGA étudie également la possibilité de dispenser une formation spécifique d'une semaine en interne au personnel de direction de l'ALAN, afin de lui transmettre son expérience en matière de plaidoyer à l'égard des autres niveaux de gouvernements et afin de présenter le cadre juridique du PDI en Afrique du Sud.

Le cycle du développement urbain dans la SDU

2007 : Rosario informe ses partenaires à Ciudad Sur des instruments juridiques, en visant tout d'abord à accroître la productivité dans les secteurs à faible revenu.

Gouvernance

2008 : Johannesburg soutient la préparation institutionnelle de l'Assemblée municipale à Lilongwe afin de mener à bien une stratégie.

Économie

Société

2010 : Johannesburg et l'Agence de coopération internationale du Japon (JICA) doivent conseiller et soutenir Lilongwe dans la mise en œuvre d'un schéma directeur d'urbanisme.

Environnement

2009 : La municipalité d'eThekweni encourage les gouvernements locaux de Namibie à mettre en place des méthodes pour favoriser la participation des parties intéressées.

Les partenariats de *mentoring* peuvent s'occuper de l'une des ces priorités à tout moment, puis passer à une autre, selon les difficultés rencontrées.

L'exemple de Rosario (Argentine) et de Ciudad Sur (Chili)

Ciudad Sur est une association regroupant dix villes situées en périphérie de Santiago, la capitale du Chili, qui sont toutes en proie à de forts taux de pauvreté et à de graves problèmes de gouvernance municipale. L'Association a été créée en 2006, et, à la suite d'une évaluation préliminaire, il a été décidé de concevoir un plan de développement stratégique intégré et participatif pour Ciudad Sur.

La ville de Rosario, en Argentine, est réputée pour sa planification stratégique. Son modèle de développement urbain fait de plus en



plus office de point de référence à l'échelle régionale en matière de politiques intergouvernementales innovantes.

Le partenariat de *mentoring* entre Rosario et Ciudad Sur a été mis en œuvre par le biais de visites sur le terrain au Chili et d'échanges techniques entre la municipalité de Rosario et l'Association. Des ateliers de travail ont été organisés pour évaluer les difficultés des régions urbaines et le besoin de réflexion stratégique. Les deux parties ont convenu que le projet de Ciudad Sur nécessitait avant tout une campagne de sensibilisation visant aussi bien le secteur public que le secteur privé. L'Association doit également assumer pleinement la responsabilité du projet et disposer d'un solide leadership politique, formalisé dans le cadre d'un accord de coopération.

Les autres difficultés auxquelles est confrontée l'Association ont également été cernées et ont été palliées grâce à des conseils opérationnels (ou techniques), tels que l'élaboration d'un plan d'action durable précisant les délais d'exécution, les ressources financières et humaines requises et un cadre juridique adéquat pour rendre l'Association opérationnelle.

Une visite croisée aura bientôt lieu à Rosario. Elle constituera l'occasion de discuter de la récente proposition de SDU que Ciudad Sur a présentée à l'Alliance des Villes pour examen. Le processus de SDU stimulera le rôle de l'Association au sein du système de gouvernance métropolitaine, au côté des municipalités, vis-à-vis des échelons régional et national de gouvernement. Ciudad Sur a demandé au gouvernement métropolitain et au gouvernement national d'appuyer son approche. Le partenariat avec Rosario sera de la plus haute importance pour assurer le suivi de la SDU.