

Marketing urbain

Table des matières

1. Introduction	3
2. Objectif de la recherche	3
3. Postulats	4
4. Déroulement de la collaboration avec Renens	5
5. Analyse des données	7
6. Valeurs spécifiques par accords	10
7. Résultats par segmentation géographique	14
8. Segmentation selon la durée de séjour	19
9. Programmer et mettre en œuvre des réponses institutionnelles	20
10. Fonctionnement du modèle « 4•Acts »	20
11. Plusieurs missions à promouvoir	22
12. Développer des procédures partenariales	22
13. Les acteurs des procédures partenariales	23
14. Rapports entre procédures classiques et procédures partenariales	24
15. Conclusion provisoire	24

1. Introduction

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une recherche appliquée menée par une équipe de recherche composée de professeurs des Hautes écoles de gestion des cantons de Neuchâtel (HEG-NE), Vaud (HEG-VD), et Valais (HEVs). Elle a été financée par la réserve stratégique de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).

Dirigée par le professeur Nicolas Babey (HEG-NE), l'équipe de recherche comprend David Giauque, prof. Ra&D à la HEVs, Jean-Claude Perret-Gentil, professeur Ra&D à la HEG-VD et Thierry Theurillat comme collaborateur scientifique.

Quatre villes et une région LIM participent au projet. Il s'agit de La Chaux-de-Fonds, Fribourg, Sierre, Renens et Sierre Région.

Ce rapport est intermédiaire ; il présente principalement les résultats de l'enquête menée à Renens. Il contient quelques éléments comparatifs externes avec Sierre Région. Il établit surtout de nombreuses comparaisons internes entre les différents groupes-cibles qui ont participé à l'étude.

Il se compose de deux parties. La première interprète les principaux résultats statistiques de l'étude¹. La seconde esquisse un développement stratégique de l'image de la ville sur la base de ces résultats.

2. Objectif de la recherche

Constatant qu'il n'existe à l'heure actuelle aucun système d'évaluation globale de l'image des territoires², l'objectif principal de la recherche consiste à mettre au point un système d'évaluation et de gestion de l'image de différentes échelles territoriales (villes ou régions) afin d'aiguiller le développement de stratégies de marketing. Ces stratégies sont liées à trois types de missions elles-mêmes au cœur des enjeux managériaux des villes et autres territoires aujourd'hui :

- Une mission démographique (contrôler la balance démographique du territoire)
- Une mission économique (attirer de nouveaux investisseurs)
- Une mission touristique (satisfaire les clients touristiques)

3. Postulats

La poursuite de chacune de ces trois missions marketing devrait se déduire de l'évaluation de la *satisfaction* des habitants / usagers (m. démographique) que les

¹ Ce rapport se propose de n'aborder que certains résultats de l'enquête, principalement au travers de la distinction hommes / femmes et de la zone d'habitation. En effet, les données étant très riches, leur interprétation complète demanderait la rédaction d'un rapport de quelque 200 pages... Par contre, l'ensemble des données brutes sera remis aux autorités de la ville.

² Ce constat s'appuie sur un important travail de recension bibliographique mené par Thierry Theurillat dans la littérature spécialisée anglaise, allemande et française. Selon nous, ce problème semble lié à l'absence d'une définition claire de la notion d'image. A partir de là, comment mesurer ce que l'on s'abstient de définir ?

autorités administrent, ainsi que de la *satisfaction* des « clients » (m. économique et touristique) que ces mêmes autorités souhaitent séduire.

Ainsi, la mesure de cette satisfaction revêt-elle un enjeu considérable. C'est de la qualité de cette mesure que peut s'élaborer une stratégie de développement pertinente.

En premier lieu, le modèle proposé³ postule que la force (ou la faiblesse) de l'image d'un territoire se nourrit d'abord des représentations construites par les usagers dudit territoire, et non d'indicateurs statistiques étrangers au vécu, aux opinions, voire aux *compétences* des habitants d'un lieu en matière d'évaluation.

Dès lors, pour pouvoir être utilisable, l'enjeu d'une telle évaluation consiste à *synthétiser* ces mêmes représentations pour pouvoir les *visualiser*.

Le modèle postule en second lieu que tout ce que l'utilisateur peut dire d'un territoire⁴ – en bien comme en mal – se structure selon cinq « accords » particuliers. En fait, la force relative des cinq accords d'un territoire représente l'image globale de ce dernier :

- L'accord **marchand**, qui regroupe tous les critères ou valeurs liés au coût auquel un habitant doit consentir (fiscalité, prix du logement, taxes diverses, etc.)
- L'accord **fonctionnel**, qui regroupe tous les critères ou valeurs ayant trait aux infrastructures à disposition de l'utilisateur (transport, formation, soins, sécurité, offre commerciale, etc.)
- L'accord **culturel**, qui regroupe tous les critères ou valeurs ayant trait à la « personnalité » du territoire (caractère, ambiance, identité, histoire, chaleur, etc.)
- L'accord **de renom**, qui regroupe tous les critères ou valeurs liés au mode de connaissance du lieu (réputation, célébrité, reconnaissance, visibilité, etc.)
- L'accord **esthétique**, qui regroupe tous les critères ou valeurs liés au cinq sens (beauté, harmonie, rythme, intégration paysagère, calme, etc.).

A ces cinq accords doivent s'ajouter des critères ou valeurs dites *génériques*⁵, liées généralement à l'amour, au désir et au plaisir. Ainsi, à la question « Aimez-vous vivre dans cette ville ? » doublée d'un « Pourquoi ? », la personne interrogée s'appuiera forcément sur l'un ou plusieurs des accords pour justifier sa réponse. Ainsi, savoir précisément pourquoi les habitants aiment ou n'aiment pas leur ville représente un enjeu fondamental pour qui veut adapter ses réponses institutionnelles à une mission de type démographique.

Par exemple, ce travail d'identification permet entre autres de relativiser le débat idéologique de la fiscalité : si le coût d'établissement (a. marchand), auquel tout

³ Le modèle a pour nom *B.5 System* (« B » comme « Brand » et « 5 » comme « 5 accords ». Ceux-ci formant un modèle systémique) Il a d'abord été développé par Nicolas Babey pour le compte d'entreprises horlogères.

⁴ Et non le citoyen, à qui l'on peut poser des questions qui n'ont pas forcément de rapport avec son vécu quotidien. Les registres identitaires de la figure du citoyen et de l'utilisateur sont structurellement inconciliables. Au premier seront posées des questions qui n'ont parfois pas de sens pour le second. Par exemple : « Etes-vous favorable à la révision de la loi fédérale sur l'environnement ? ». Ainsi, une enquête d'opinion politique est-elle d'un autre registre qu'une enquête satisfaction de type marketing.

⁵ Les critères ou valeurs *spécifiques* sont liés précisément à l'un ou l'autre des accords.

usager / habitant est censé consentir, représente bien une dimension concrète de l'image d'un territoire, il n'est qu'une dimension parmi quatre autres parfois plus importantes⁶...

Enfin, la notion vague de « qualité de vie » est ici précisée. Le modèle postule que qualité de vie perçue et image perçue ne font qu'un.

4. Déroulement de la collaboration avec Renens

La collaboration avec Renens a fait l'objet de trois réunions. La première regroupait l'exécutif de la ville et avait pour objectifs de valider la proposition de collaboration de l'équipe de la HES-SO et de définir une mission ; en l'occurrence, une mission de type démographique.

La seconde réunion avait pour objectif de bâtir le questionnaire. Le groupe de travail était constitué de représentants de l'exécutif ainsi que de cadres de l'administration communale. Animé par Nicolas Babey, ce groupe devait résoudre deux enjeux : répondre à la question QUI (qui interroge-t-on ?) et lister les critères ou valeurs les plus pertinentes pour les traduire en questions. En d'autres termes, le questionnaire devait répondre à la question suivante : « Qui pense quoi ? et pourquoi pense-t-il cela ? ».

Il fallait donc définir des groupes-cibles selon l'âge, le sexe, le quartier d'habitation, la formation (etc.) et lister les valeurs que l'habitant est susceptible d'accorder à son territoire. Une telle réunion regroupant des « profanes » du marketing nous a paru essentielle pour mener à bien de tels objectifs. En effet, les personnes participant au groupe de travail représentaient des compétences précieuses pour le développement dudit questionnaire. Non seulement ils sont tous habitants du territoire concerné, mais ils connaissent également fort bien les particularités de la ville. Ces mêmes particularités fondent bon nombre des critères retenus.

Environ trois quarts des critères sont plus ou moins communs à la plupart des territoires. Par exemple, la commune est-elle fiscalement intéressante ? Les possibilités d'investissement foncier sont-elles bonnes (a. marchand) ? La sécurité de l'habitant ainsi que les services proposés sont-ils satisfaisants (a. fonctionnel) ? La ville a-t-elle du caractère, est-elle chaleureuse (a. culturel) ? La ville est-elle connue, a-t-elle bonne réputation (a. de renom) ? Son paysage est-il beau, harmonieux (a. esthétique)⁷ ?

La troisième et dernière réunion avait pour objectif de définir le mode de prise de donnée. Réduite à l'équipe de recherche, au responsable du contrôle des habitants ainsi qu'au secrétaire général de la commune, ce groupe de travail a défini un envoi postal de 2000 questionnaires aux habitants de la ville et de 300 questionnaires pour les habitants partis récemment. Le protocole a été défini comme suit :

- 1° Répartir de manière égale les envois sur les 7 zones de la ville de Renens (environ 250 envois par zone)
- 2° Répartir de manière égale les envois aux habitants vivant depuis moins de 10 ans et à ceux vivant depuis plus de 10 ans à Renens.
- 3° Répartir de manière égale les sondés étrangers (Italiens, Espagnols, Portugais) et

⁶ Tout dépend des groupes-cibles dont on parle et des projets dans lesquels ceux-ci s'insèrent.

⁷ Le questionnaire tel qu'il a été envoyé aux habitants se trouve en annexe 2 du rapport.

suisses.

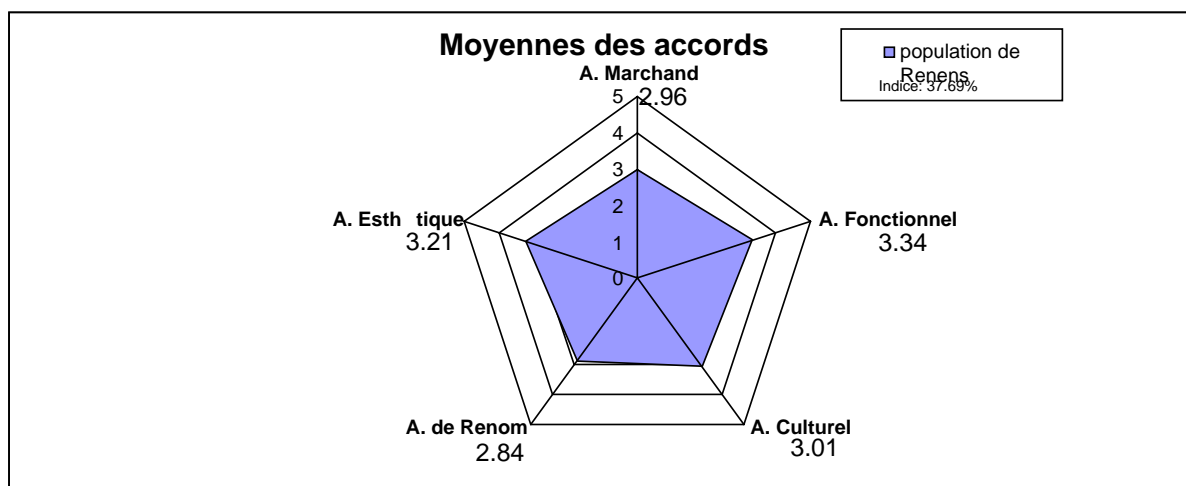
4° Répartir de manière équilibrée les envois sur 6 classes d'âge (18-25 ans; 26-35; 36-45; 46-55; 56-65; 65 et plus)

5° Envoyer environ 300 questionnaires aux personnes parties depuis peu (environ 1 an) de Renens.

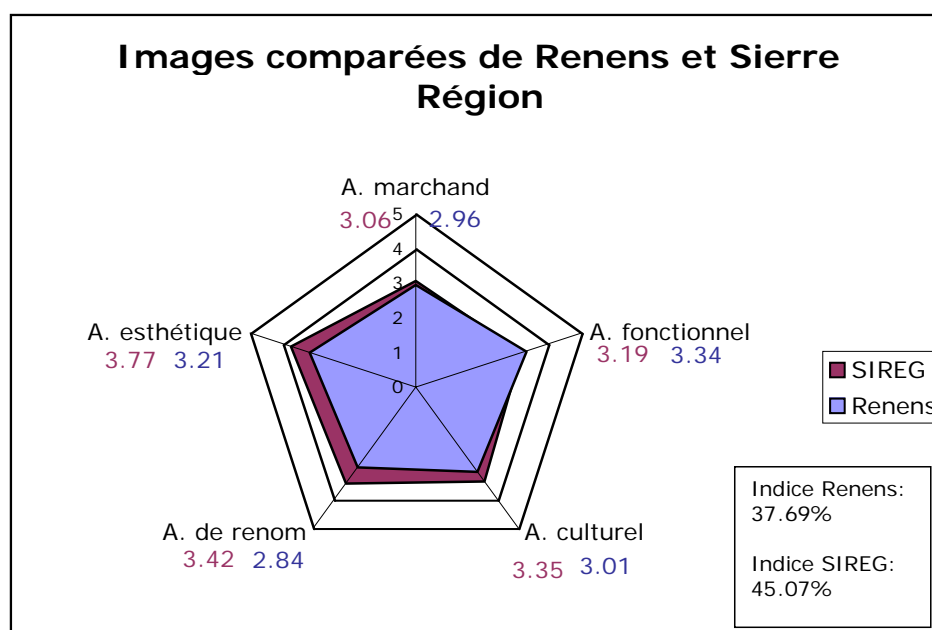
Quelque 400 questionnaires « endogènes » et 50 questionnaires « exogènes » ont été retournés, ce qui représente un taux de retour satisfaisant de 20%.

5. Analyse des données

L'interprétation qui suit partira du général au particulier. Aussi bien pour l'analyse des données que pour le choix des groupes-cibles. L'analyse se concentrera sur les principaux résultats de l'évaluation. Nous passerons très rapidement sur les points forts pour nous concentrer sur les points faibles identifiés. De même, tous les résultats ne seront pas commentés. Nous laissons aux acteurs de la ville le soin de compléter l'interprétation proposée ici, selon leurs propres activités professionnelles et leurs compétences spécifiques.

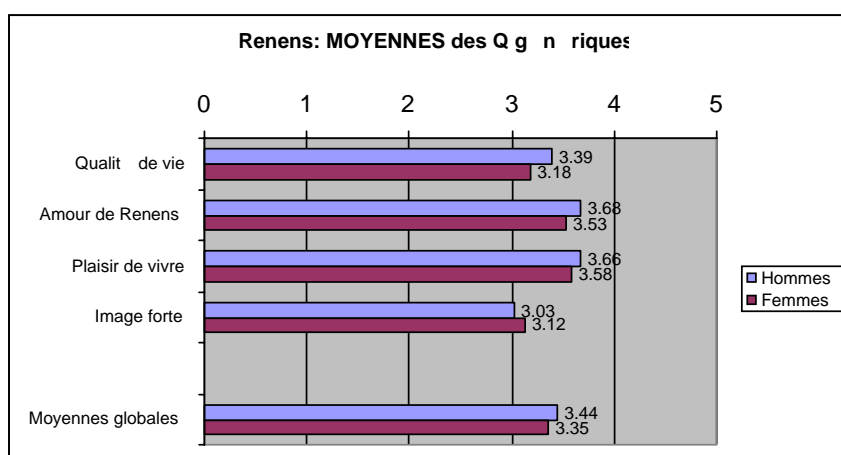


Le pentagone ci-dessus représente les résultats globaux de l'enquête selon la population totale de Renens. Les données sensiblement inférieures à « 3 » doivent être lues comme préoccupantes. Elles doivent être comprises comme faisant partie d'un système. Ainsi, la note de « 2.84 » de l'accord de renom est corrélée avec certaines valeurs des quatre autres accords.



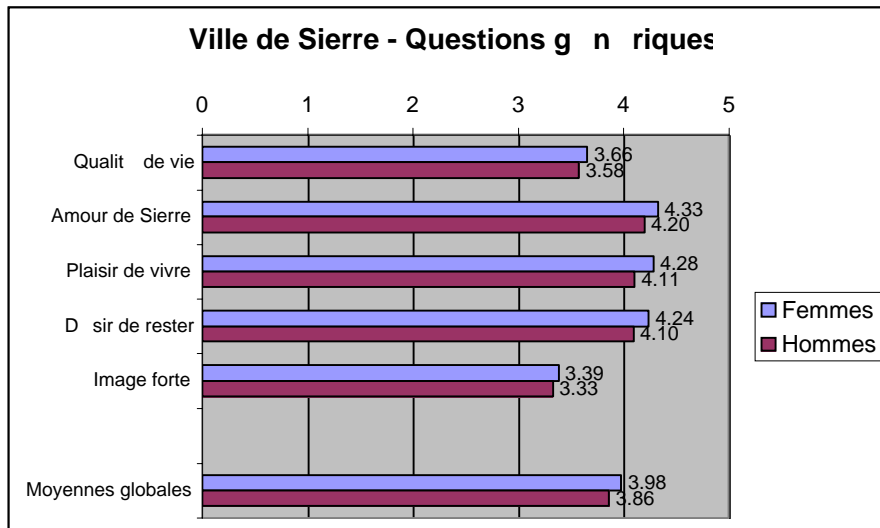
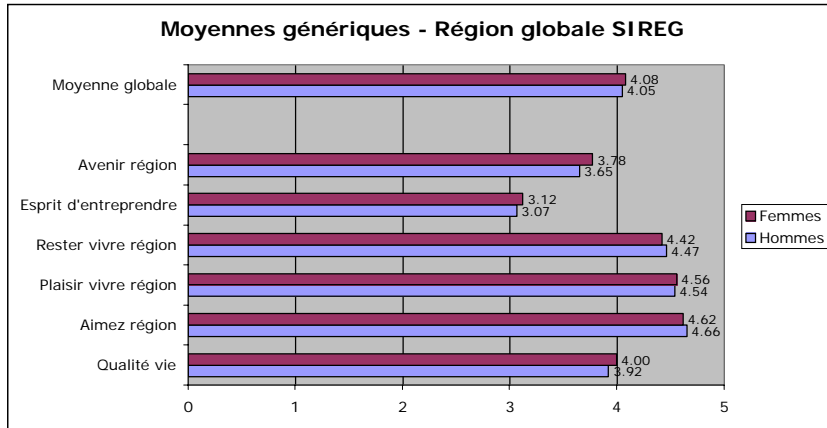
Ce schéma comparatif illustre les images de deux entités territoriales : Renens et Sierre Région (SIREG). Cette comparaison doit être appréhendée avec prudence pour deux raisons. La première est liée aux différences structurelles de deux territoires administratifs: d'un côté une ville (commune) ; de l'autre, une région (région LIM). La seconde est liée aux valeurs ou critères qui composent les accords respectifs de deux territoires : environ un quart des questions posées ne sont pas similaires. Néanmoins, la force de l'image de Sierre Région apparaît comme nettement supérieure, hormis l'accord fonctionnel.

Cette différence se confirme à la lecture des résultats atteints par les valeurs génériques (« Aimez-vous... ? » ; « Désirez-vous rester à... ? »). Comme l'indiquent les profils ci-dessous, il existe une corrélation nette entre la force de l'image observée (taille du pentagone) et la force des valeurs génériques. Cette corrélation s'observe tant à Renens, Sierre Région qu'à Sierre Ville.



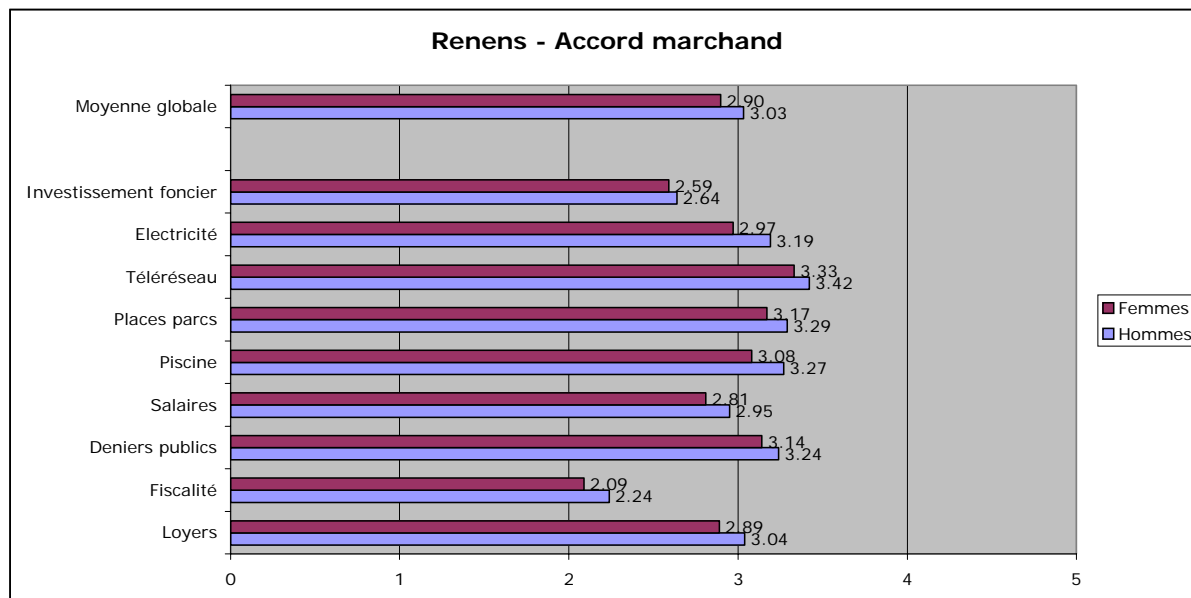
La différence constatée entre SIREG et Renens sur des valeurs telles que « amour » et « plaisir » atteint pratiquement un point sur une échelle de « 5 », ce qui est considérable. Il est à noter que les valeurs de SIREG sont excellentes, voire stupéfiantes⁸. A titre de comparaison, les valeurs génériques enregistrées à Sierre Ville (cf. profil ci-dessous) sont plus proches de celles enregistrées à Renens. En conclusion, les valeurs génériques de Renens, sans être exceptionnelles, peuvent être jugées comme satisfaisantes.

⁸ Nous ne nous attendions pas à obtenir des résultats aussi élevés en relation avec une population globale, hors de toute segmentation.



6. Valeurs spécifiques par accords

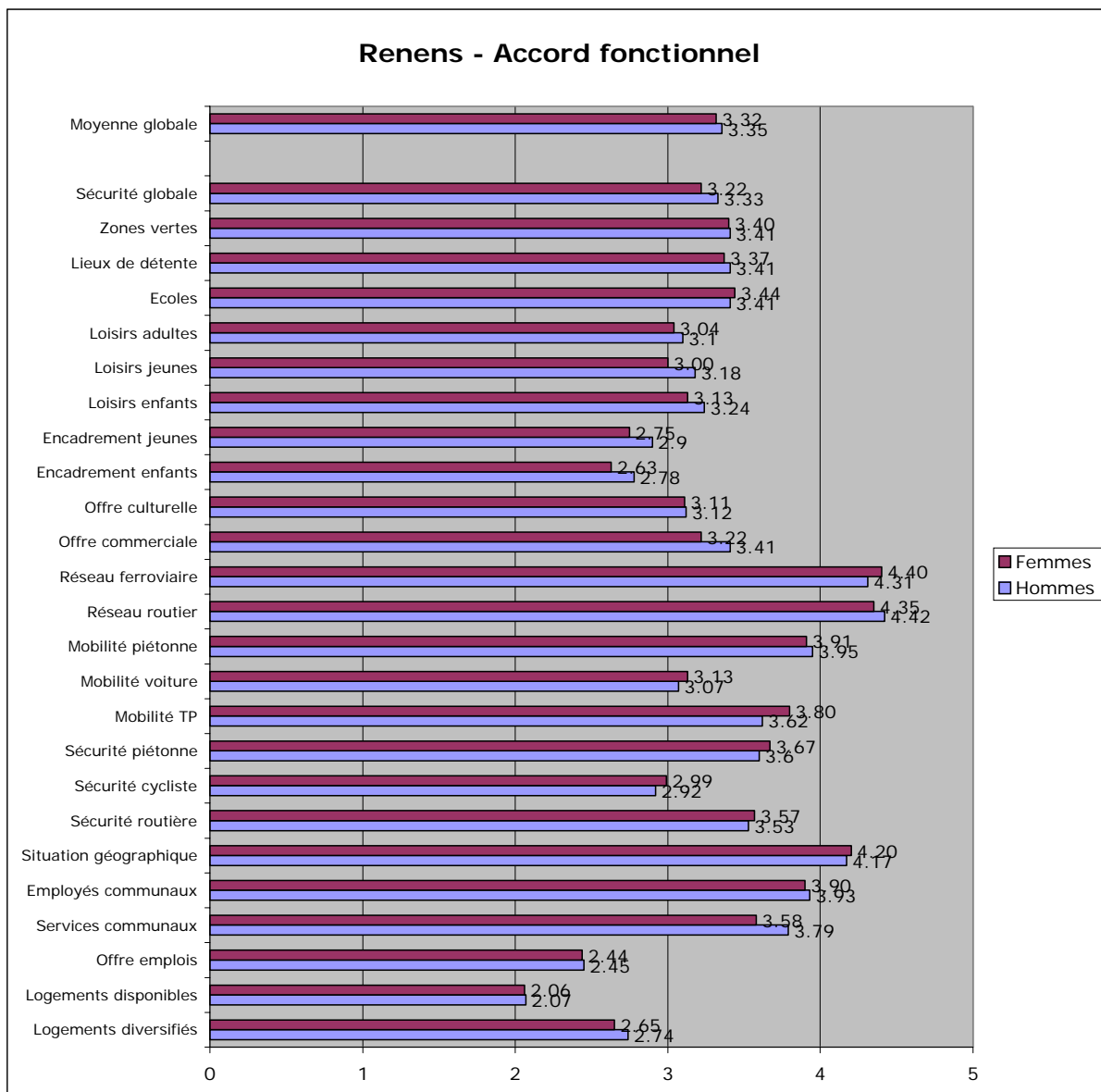
Cette section présente les résultats sous forme de moyennes obtenues par les critères ou valeurs spécifiques.



Ce sont principalement la fiscalité et les possibilités d'investissement foncier qui sont très négativement perçues par la population, en particulier par les femmes. A titre d'indication, la population sierroise perçoit la fiscalité à raison de 2.58 (hommes) et de 2.75 (femmes).

Il semble que l'enjeu de la fiscalité ne puisse être compris indépendamment du contenu des autres accords. En effet, la représentation que la population se fait de la fiscalité paraît dépendre sensiblement de la force que cette même population accorde aux autres accords. En d'autres termes, plus une ville détient d'arguments esthétiques, fonctionnels ou culturels, plus la fiscalité apparaît comme *légitime*, indépendamment de son taux objectif. A l'égard de la fiscalité, deux formes d'« objectivité » semblent s'opposer : celle d'un taux d'imposition aisément objectivable et comparable avec celui d'autres entités territoriales, et celle d'un taux représenté et mis en relation avec d'autres valeurs. La première objectivité est du ressort de l' « expert statisticien ». La seconde concerne le mode de réflexion de l'habitant / usager. Ainsi, la logique de l'habitant pour être caricaturée comme suit :

« J'ai bien peu pour ce que je paye » ou « Certes, je paye beaucoup, mais ce territoire m'offre également beaucoup ».



Dans le cadre de l'accord fonctionnel, les points forts de la ville concernent assurément les efforts que celle-ci a consentis en termes d'aménagements urbains. Si celle-ci est fort bien notée en terme de situation géographique et – surtout – de liaisons routières et ferroviaires – elle enregistre également de bons résultats en terme de mobilité en transports publics et en qualité de la mobilité piétonne. De même, la population relève l'efficacité des employés ainsi que des services communaux.

Les points faibles de l'accord fonctionnel peuvent se regrouper en trois thématiques :

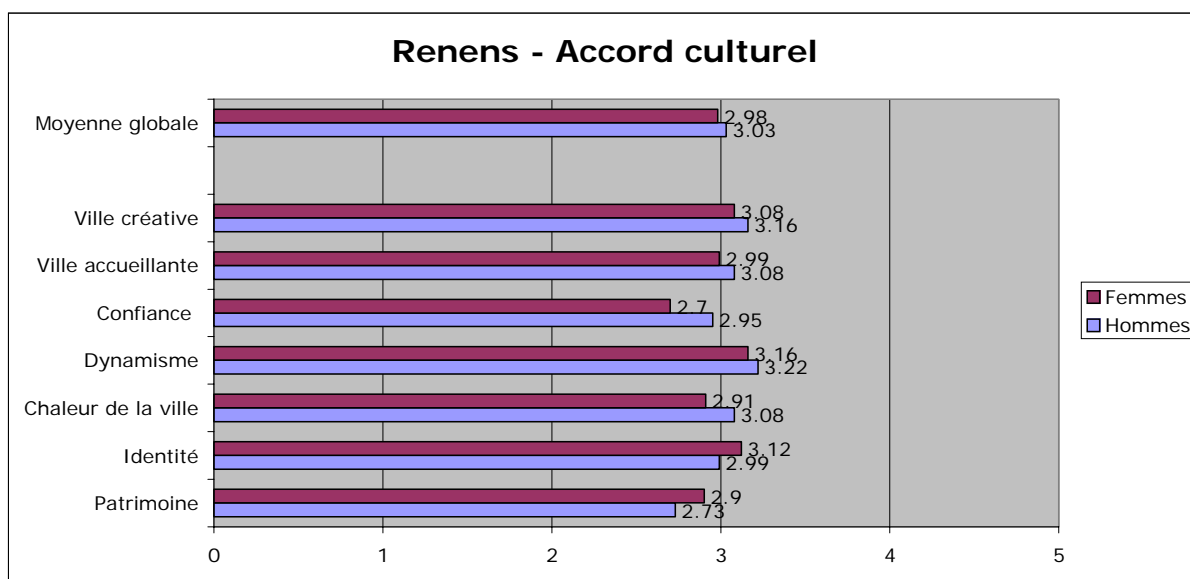
1° L'encadrement des enfants et des jeunes (plus sévèrement évalué par les femmes)

2° La problématique du logement.

3° La diversité de l'emploi.

Ce rapport intermédiaire abordera une esquisse de réponse à l'égard de l'une ou l'autre de ces thématiques. Le rapport final développera plus avant cette même esquisse, selon la décision des autorités exécutives de Renens.

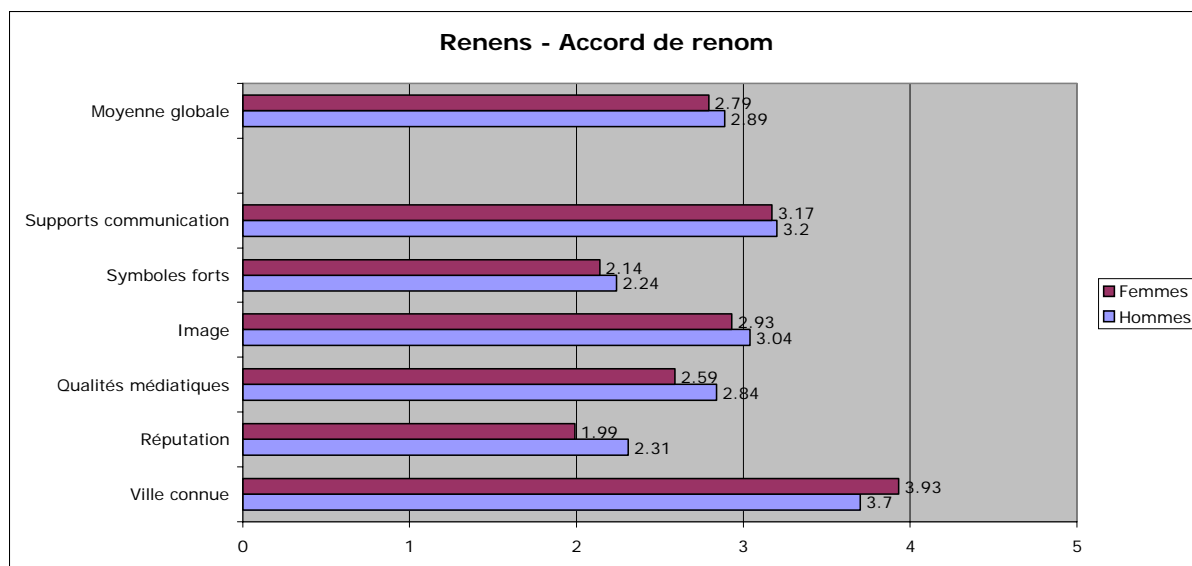
Persuadés que l'efficacité et l'innovation sont d'abord liées à la qualité des structures qui les soutiennent plutôt qu'à la valeur des acteurs en présence⁹, la seconde partie de ce travail défendra des réponses de type partenarial et participatif.



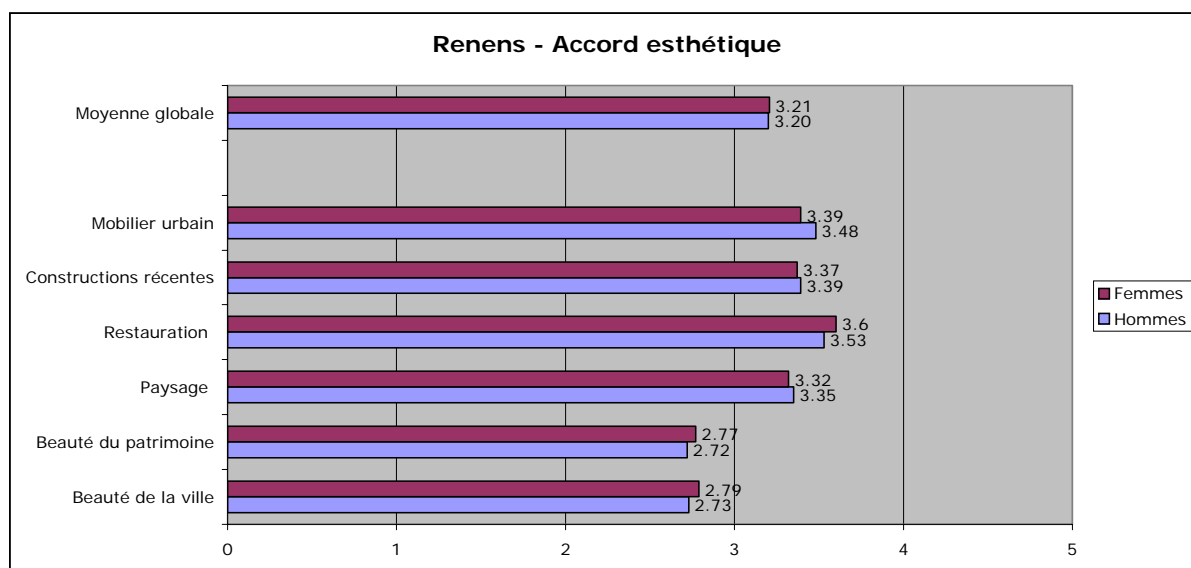
La ville de Renens est perçue comme un territoire sans identité très affirmée. La valeur de son patrimoine est comprise comme relativement médiocre. De même, c'est une ville « qui n'inspire pas vraiment confiance » et qui ne dégage pas une « chaleur » remarquable. En tant que « personne », cette ville manque d'un charisme qu'une politique de communication – aussi bonne soit-elle - ne peut résoudre à elle seule. A l'instar des propos que nous avons tenus sur la valeur « fiscalité », ce constat sur la dimension « culturelle » de la ville doit être compris en lien avec les autres dimensions mesurées. De même, il semble que la qualité du lien social soit également en jeu. Une collectivité divisée en groupes d'appartenances plus ou moins fermés ne peut que difficilement déboucher sur des représentations positives en matière de « confiance » et de « chaleur ». Une collectivité qui a du mal à dire « nous » a tendance à inspirer distance et froideur.

C'est par l'action collective dirigée sur des thématiques précises et diverses que le « nous » se construit peu à peu. Les processus participatifs portant aussi bien sur l'économie, le social, la culture ou l'environnement naturel et bâti contribuent à constituer des liens sociaux. Par exemple, l'Agenda 21 local est un processus organisé qui revêt entre autres choses une telle vertu.

⁹ Nous partons de l'hypothèse que les acteurs de la ville de Renens ne sont ni plus ni moins compétents et créatifs qu'ailleurs. Nous faisons une distinction entre créativité et processus d'innovation. Cette distinction est développée en conclusion de ce rapport. Cette distinction nous amène à penser que ce sont d'abord les structures, dans lesquelles les acteurs agissent, qui autorisent ou péjorent la capacité de la collectivité à faire preuve d'innovation.



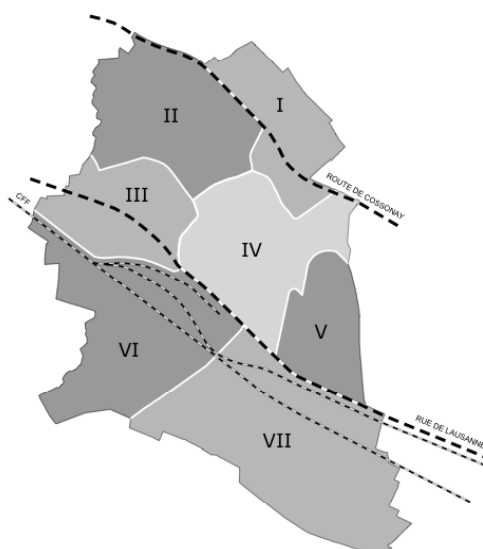
Si la ville est connue, elle souffre d'une mauvaise réputation. Au même titre que la fiscalité sévèrement perçue, les raisons sont à rechercher principalement du côté de l'accord culturel et de l'accord esthétique. Rareté des symboles forts, faiblesse du lien social et faiblesse esthétique du paysage bâti concourent à saper l'image de la ville. La différence d'évaluation entre hommes et femmes est ici frappante. Si l'on observe les résultats de l'accord culturel, il semble que les femmes lient cette mauvaise réputation principalement aux valeurs de lien social (« chaleur » et « confiance »).



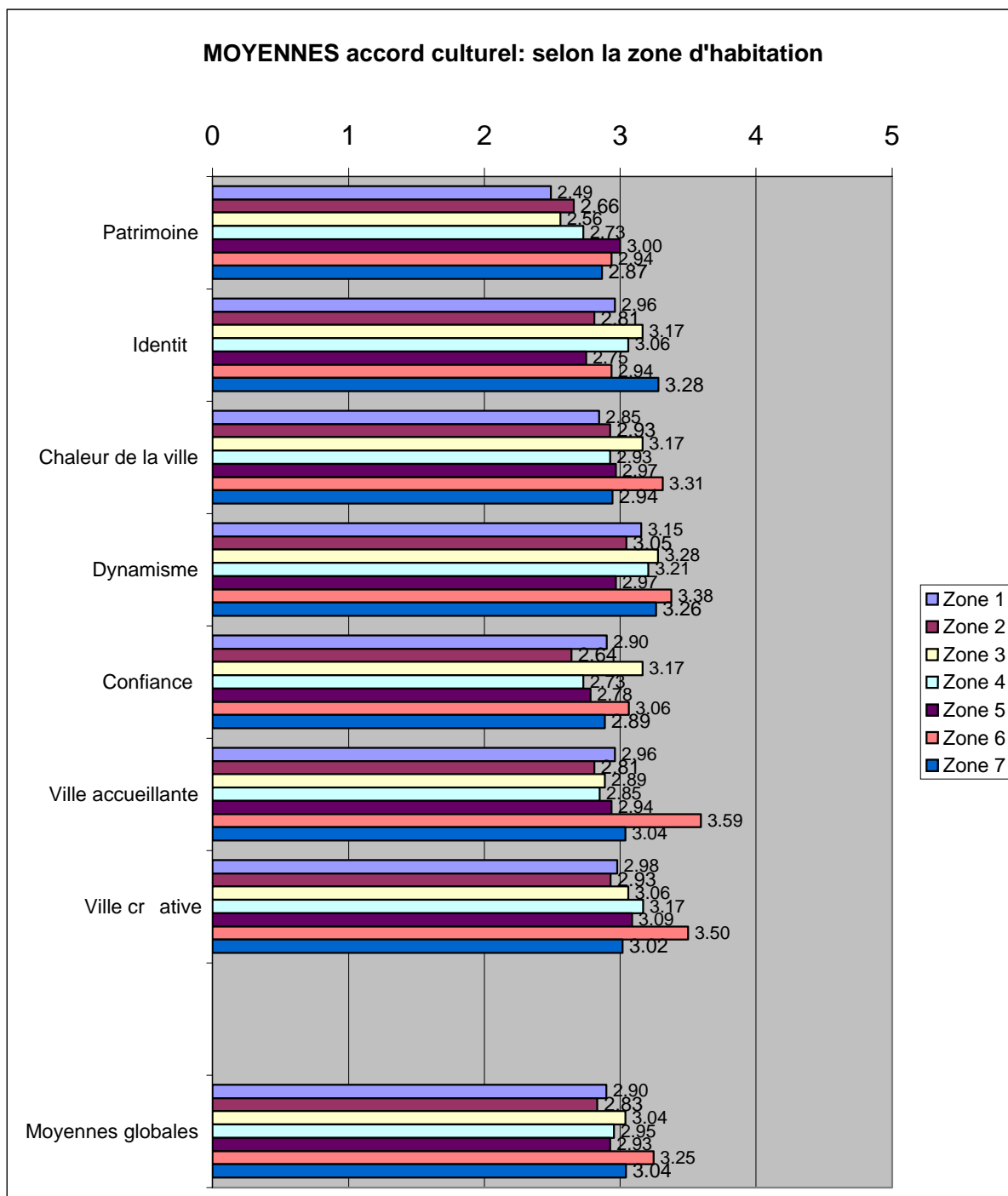
Ce sont les critères « Beauté de la ville » et « Beauté du patrimoine » qui sont les plus mal notés. Si les résultats ne sont pas catastrophiques, il sont néanmoins préoccupants. Le critère « Restauration », par contre, enregistre des résultats satisfaisants. Ces résultats esquissent une mission de type « embellissement de la ville ». A la section suivante, comme l'indiquent les notations par zone d'habitation, une telle mission devrait être programmée et mise en œuvre par quartier et non sur la ville entière.

7. Résultats par segmentation géographique

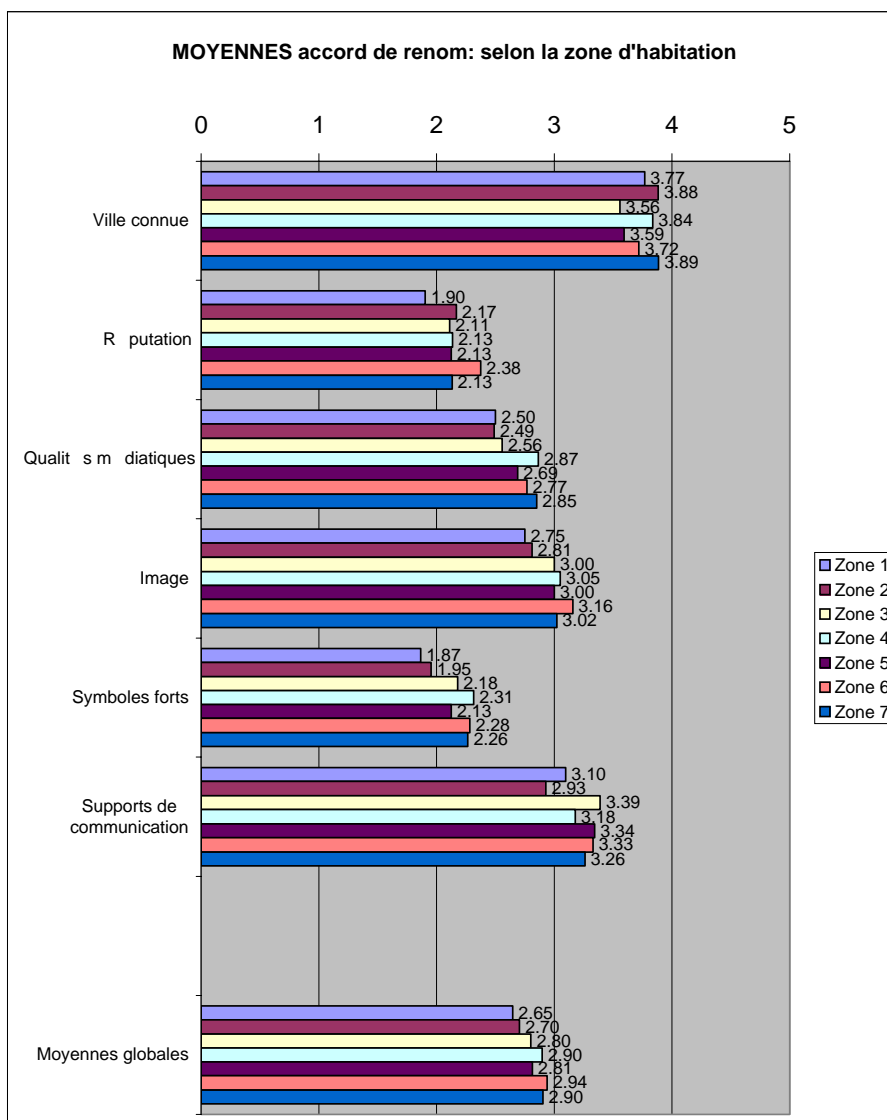
Outre les traditionnelles segmentations de la population sondée selon le sexe, l'âge ou encore la profession, une segmentation géographique a été réalisée. Il a été demandé à la population sondée de préciser son lieu d'habitation au travers de la carte ci-dessous. Cette même segmentation présente les plus gros écarts.



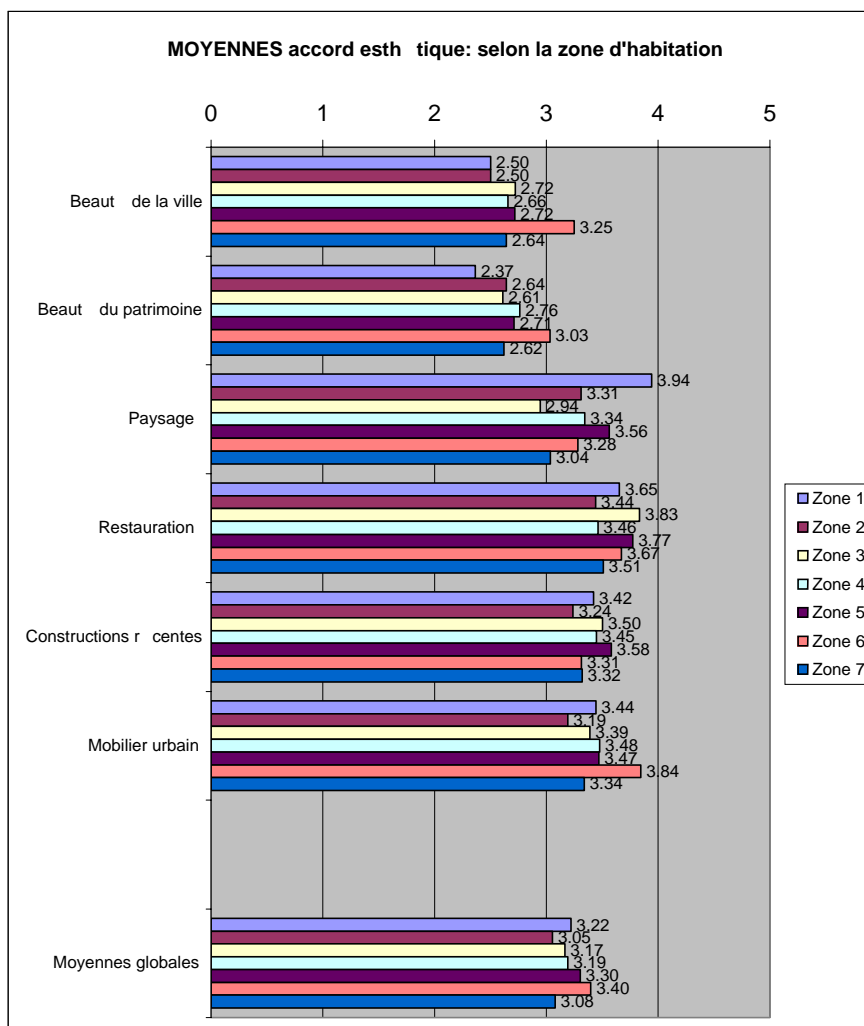
Ce rapport n'ayant pas l'ambition de commenter les résultats de manière exhaustive, précisons que les profils géographiques de l'accord marchand et de l'accord fonctionnel sont disponibles en annexe 1 du rapport intermédiaire.



Autour des critères « ville créative » et « ville « accueillante », les différences de représentation sont très importantes selon la zone d'habitation. La zone 6 se manifeste par son particularisme. Ce particularisme est confirmé par les résultats des accords de renom et esthétique.



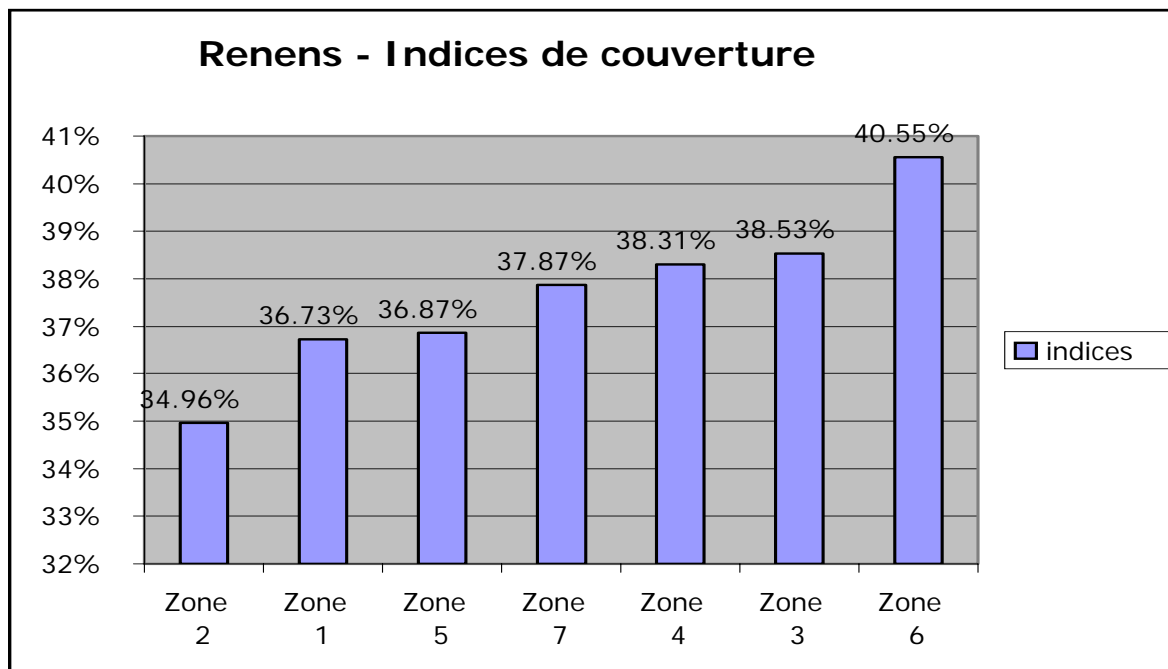
En effet, c'est toujours la zone 6 qui note avec le moins de sévérité le critère « réputation ». La zone 1, par contre, se signale par son évaluation négative.



La zone 1 trouve son « bonheur esthétique » hors des limites de la ville. Sans que nous ne connaissions suffisamment Renens, on peut supposer que les habitants de la zone 1 jouissent d'un point de vue qui leur permet d'apprécier le paysage.

Comme précédemment, la zone 6 se signale par son évaluation positive des critères « beauté de la ville » et « beauté du patrimoine ». A la page suivante, les résultats obtenus par les valeurs génériques indiquent une corrélation nette entre ces notations de valeurs « spécifiques » liées aux accords culturels, de renom et esthétique, et la valeur « générique » de « qualité de vie ». Ainsi la zone 6 abrite-t-elle les habitants les plus attachés à leur ville et ceux qui lui accordent l'image la plus forte.

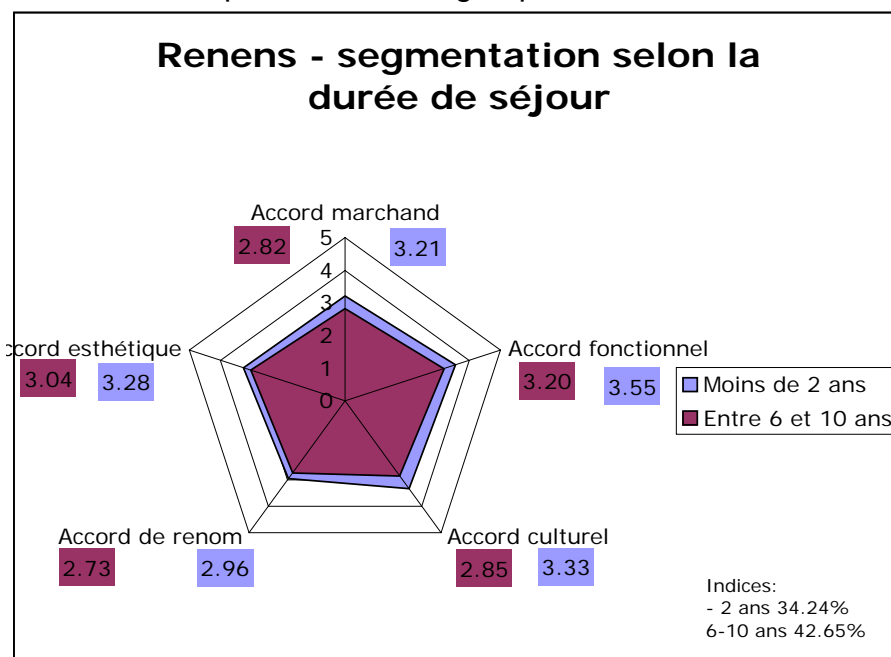
Zone 2	Zone 1	Zone 5	Zone 7	Zone 4	Zone 3	Zone 6	Moyenne
3.14	3.29	3.19	3.15	3.37	3.50	3.53	Qualité de vie
3.36	3.61	3.53	3.53	3.81	4.17	3.66	Amour de Renens
3.40	3.62	3.69	3.55	3.73	4.00	3.72	Plaisir de vivre
2.93	3.08	2.88	3.11	3.24	3.00	3.13	Image forte
3.21	3.40	3.32	3.33	3.54	3.67	3.51	Moyennes globales



Pour rappel, les indices présentés ci-dessus correspondent à la surface que couvre le pentagone selon chaque groupe-cible, en l'occurrence des groupes-cibles définis par leur lieu d'habitation. C'est la valeur générique « qualité de vie » qui est le plus fortement corrélée avec les indices classés ci-dessus par ordre d'importance.

8. Segmentation selon la durée de séjour

Le pentagone ci-dessus présente deux groupes-cibles extrêmes : les personnes



établies à Renens depuis moins de 2 ans et les personnes habitant la ville depuis 6 ans jusqu'à 10 ans. Si les premiers accordent à Renens une image relativement forte¹⁰, valorisant de manière remarquable l'accord fonctionnel, les seconds sont largement plus critiques. Cette critique touche particulièrement aux valeurs de l'accord culturel. En effet, un écart de pratiquement 0.5 points entre deux groupes-cibles est considérable.

Ce pentagone montre qu'une dimension ne peut pas être comprise isolément. Par exemple, un accord culturel perçu comme positif aura des répercussions également positives sur d'autres valeurs et inversement.

Reste à comprendre les raisons pour lesquelles les habitants – après plusieurs années – se fatiguent de la ville de Renens¹¹. Si les accords culturel et fonctionnel semblent tirer l'image vers le haut pendant un premier temps, les années passées voient un affaissement des valeurs principalement culturelles. Cet affaissement concourt à affaiblir les autres accords.

Cette compréhension plus fine pourrait s'obtenir en procédant à une analyse socio-démographique basée sur les données disponibles au contrôle des habitants :

- Quel est leur âge et leur sexe ?
- Où ces nouveaux habitants s'établissent-ils principalement ?
- Quelle est leur formation et quelle est l'évaluation de leur situation professionnelle et familiale ?

¹⁰ Un indice supérieur à 40 % peut être considéré comme satisfaisant.

¹¹ Cette « fatigue » de Renens doit également être relativisée. Après plus de 10 ans d'établissement, l'image de Renens s'améliore notablement.

9. Programmer et mettre en œuvre des réponses institutionnelles

Cette évaluation doit être considérée comme un instrument de travail à l'usage des autorités politico-administratives. Le type d'indicateurs que cette étude rassemble permet d'envisager des réponses publiques et privées face aux faiblesses identifiées¹².

La première partie du rapport ayant identifié points forts et points faibles de l'image de Renens, cette seconde partie a donc pour objectif de proposer des *missions*, d'esquisser des procédures à développer pour les atteindre, tout en répondant aux questions suivantes :

- *Que fait-on de ces indicateurs ?*
- *Comment s'organise-t-on pour envisager des réponses ?*
- *Comment susciter des formes de partenariat entre acteurs publics et privés ?*
- *Sur la base de ces indicateurs, comment programmer et mettre en œuvre des politiques sectorielles efficaces ?*

Répondre à ces questions présuppose l'utilisation d'une boîte à outil spécifique. Le modèle « 4•Acts » – schématisé plus bas – est proposé. Ce modèle est « normatif ». Constatant que les échecs en matière de politiques d'aménagement (au sens large) sont d'abord dus à des déficits d'information plutôt qu'à un « trop plein » de connaissances, il promeut le développement de formes de participation public / privé en amont (« prise de conscience » ; « diagnostic ») comme en aval (« programmation » ; « mise en œuvre ») de projets de développement. En effet, il postule que les usagers, habitants, acteurs économiques locaux et régionaux, acteurs culturels et sociaux possèdent des compétences « profanes » essentielles qu'il faut intégrer à toute politique qui les concerne. Cette intégration permet le développement de réponses innovantes et *adaptées* aux territoires concernés.

10. Fonctionnement du modèle « 4•Acts »

Schématiquement, toute organisation publique ou privée structure ses projets selon cinq étapes particulières :

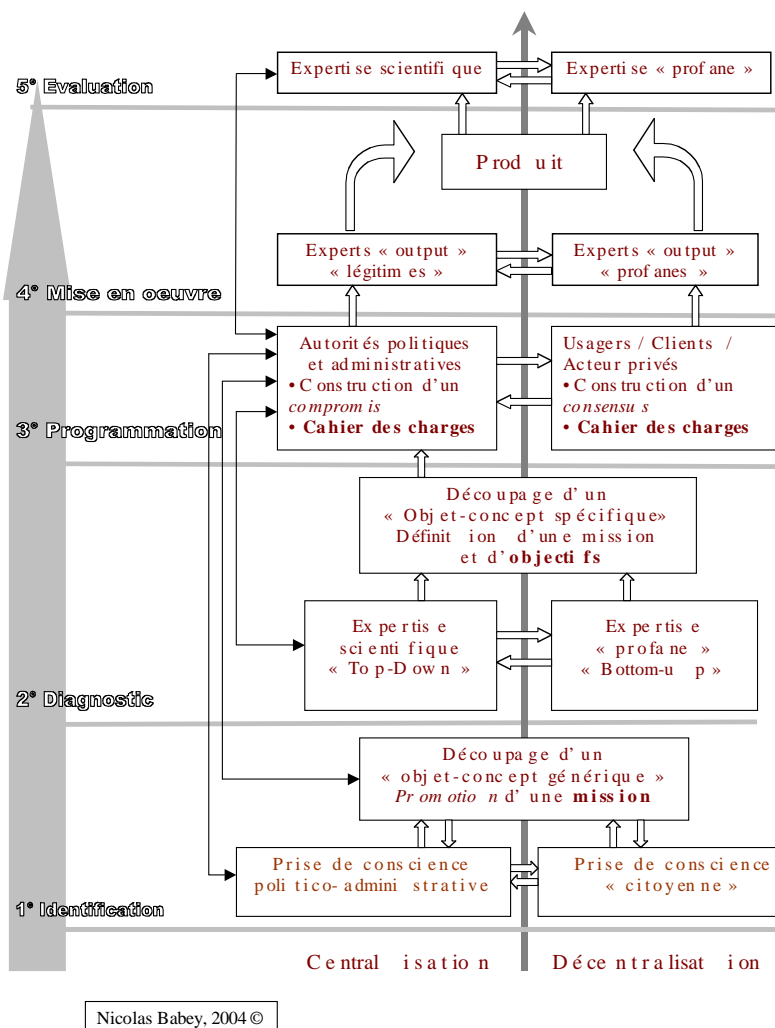
- *Prise de conscience* d'un nouvel enjeu
- *Diagnostic* de la situation
- *Programmation* : élaboration d'un cahier des charges (réponse) et construction d'un compromis politique autour de ce dernier
- *Mise en œuvre* du cahier des charges par des experts « output »¹³
- *Evaluation* des résultats (efficacité / efficience)

Le modèle complète ce que les politologues nomment un « cycle de politique publique » par un axe « centralisation / décentralisation ». Cet axe permet de

¹² Mais également aux forces qui méritent d'être stimulées.

¹³ Ces derniers peuvent être des architectes, urbanistes, ingénieurs, juristes, agents de sécurité, acteurs culturels, dirigeants d'entreprise, etc.

répondre schématiquement à la question « qui fait quoi ? » selon les cinq étapes du cycle de politique publique.



Si l'on applique ce modèle à notre propos – c'est-à-dire l'évaluation de l'image de Renens – on s'aperçoit que la prise de conscience (« identification ») est d'abord politico-administrative. Cette prise de conscience a débouché sur une collaboration avec une équipe de recherche de la HES-SO.

L'évaluation de l'image de Renens (« diagnostic ») basée sur le modèle B.5 System est de type participatif. En effet, les « experts scientifiques » que nous sommes se contentent de proposer un cadre et une méthode d'évaluation. La participation survient dès lors qu'il échoit à l'habitant d'évaluer lui-même les forces et faiblesses du territoire qu'il pratique. Ainsi, l'évaluation présentée ici est à la fois scientifique et « profane ».

L'objet de ce rapport est bel et bien de découper un « objet concept spécifique », de proposer une mission et des objectifs dont les autorités politico-administratives de la ville estimeront et débattront la pertinence...

11. Plusieurs missions à promouvoir

Plusieurs faiblesses ont été constatées (cf. les les points faibles relevés en page 10, 11 et 12), mais il en est deux, selon nous, qui émergent de manière particulièrement nette. L'esthétique du paysage bâti et les valeurs de lien social présentes dans l'accord culturel.

Cette section se concentrera exclusivement sur la question de la qualité du paysage bâti. Cependant, la procédure proposée ici pourra structurellement s'appliquer à un domaine apparemment aussi différent que l'encadrement extrascolaire de l'enfance.

Face au problème de l'esthétique paysagère, si l'on confie aux seuls experts scientifiques et acteurs politico-administratifs le soin de développer une réponse ambitieuse (colonne « centralisation » du modèle 4•Acts), l'on risque bien aujourd'hui de faire face à des blocages politiques et institutionnels liés à des oppositions diverses prenant la forme de référendums ou basés plus simplement sur des rapports de force intimidant à juste titre les décideurs politiques et financiers. Les échecs en matière d'aménagement urbain, surtout lorsqu'ils sont ambitieux, sont aujourd'hui légion.

Sans abandonner un seul pouce d'ambition collective, l'enjeu consiste à faire preuve de créativité et d'innovation tout en résolvant les rapports de force stérilisants. Pour résoudre cette quadrature du cercle, il s'agit de se concentrer d'abord sur les processus de prise de décision. Heureusement, des exemples toujours plus nombreux de processus participatifs aboutis ayant trait à l'urbanisme, au développement économique ou au marketing urbain commercial voient le jour. L'Agenda 21 local ou toute autre forme de partenariat public – privé fait partie des processus participatifs.

12. Développer des procédures partenariales

Une procédure partenariale devrait s'appuyer sur le postulat suivant : les acteurs locaux, les habitants et usagers possèdent des compétences et sont la source d'une créativité qu'il s'agit de faire émerger. Une procédure partenariale axée sur l'amélioration paysagère¹⁴ présuppose deux types complémentaires de procédure :

- Une procédure partenariale de type *amont* (diagnostic). Celle-ci a pour mission d'identifier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces qui grèvent tel ou tel aspect urbanistique pensé par *zone d'habitation*. En d'autres termes, cette procédure amont « plante le décor ». Elle propose un autre système d'indicateurs tourné vers les problèmes concrets vécus par les acteurs et habitants eux-mêmes. Ceci présuppose que ce sont les acteurs qui parlent en leur nom propre et non seulement leurs représentants institutionnels (associations d'habitants, partis politiques, etc.).
- Une procédure partenariale de type *aval* (programmation). Celle-ci a pour mission de développer des solutions axées sur la création ou le renforcement de projets existants et sur le développement de produits nouveaux, sur la base des ressources matérielles, financières, culturelles, environnementales et sociales identifiées en amont. De type prospectif, une procédure aval permet de faire émerger des idées nouvelles susceptibles d'être affinées par

¹⁴ Ou sur tout autre projet concernant directement ou indirectement la collectivité publique.

la confrontation et les synergies que promet la présence d'autres compétences. Ensuite, une procédure aval remplit le cahier des charges des projets à développer. Le contenu de ce cahier des charges précise les ressources nécessaires à la réalisation de chaque projet ainsi que les rôles de chaque acteur dans la *mise en œuvre* de ces mêmes projets.

- Les résultats de ces ateliers prennent la forme d'un rapport complété par une charte dans laquelle les différents participants signifient leur engagement et leur soutien aux projets proposés (consensus).
- Ce rapport est ensuite confié aux autorités politico-administratives ainsi qu'aux organismes faitiers représentatifs de différents pouvoirs sur l'urbain (association environnementale, TCS, ATE, etc.). Ceux-ci et ceux-là se rencontrent dans le cadre d'une commission consultative et s'accordent sur les propositions du rapport (compromis). Ils ont évidemment toute liberté pour amender ledit rapport de compléments jugés utiles.
- Enfin, ce rapport est transmis au législatif régional qui se prononcera sur son contenu et la mise en œuvre de ses propositions.

13. Les acteurs des procédures partenariales

Ces procédures partenariales se matérialisent sous la forme de forums participatifs, qui peuvent avoir pour nom « conférence de consensus » ou encore « atelier prospectif ». Ces mêmes forums doivent être animés par des médiateurs professionnels externes aux enjeux politiques et administratifs locaux et régionaux¹⁵. En effet, sortir des rapports de force inhérents à tout jeu politique traditionnel est une condition de réussite de tels forums. Cette condition entraîne une autre : la participation ne doit surtout pas se réduire à la présence d'acteurs privés et publics dits « représentatifs ». Elle doit également s'ouvrir à des acteurs individuels, des réseaux sociaux peu formalisés, des porteurs de projets divers. Seule condition de participation : signifier un intérêt d'usage pour le ou les projets lancés.

- Amélioration esthétique du cadre de vie (cf. Neuchâtel)
- Diversification de l'offre en logement (cf. l'exemple du Werkstatt Basel)
- Amélioration de l'offre commerciale (cf. Viège)
- Services divers
- Etc.

14. Rapports entre procédures classiques et procédures partenariales

Les procédures partenariales (PPs) doivent être envisagées comme *complémentaires* aux procédures classiques de la démocratie parlementaire. Soulignons que la réussite des PPs est largement tributaire du soutien politique que

¹⁵ A notre connaissance, trois organismes au moins sont susceptibles d'assurer professionnellement ce type d'animation. Il s'agit de la CEAT (Communauté d'étude pour l'aménagement du territoire), du bureau bâlois privé Ecos, ainsi que de PUMA (HES-SO).

les procédures classiques leur accordent. C'est ce même soutien qui leur donne une indispensable légitimité. De plus, les propositions faites par les PPs doivent, comme nous l'avons notifié, faire obligatoirement retour sur les procédures classiques pour être appliquées.

Il serait donc erroné de penser que les PPs remettent en cause la légitimité des procédures classiques. Au contraire, l'efficacité des PPs dépend étroitement de la force des procédures classiques. Les acteurs élus de ces dernières ne se démettent en rien de leurs responsabilités politiques. Par contre, ils décentralisent volontairement et de manière éphémère leur pouvoir au profit d'acteurs non institutionnels réputés porteurs de compétences. Cette décentralisation du pouvoir ne doit pas être perçue avec méfiance puisqu'elle participe du bon fonctionnement de la démocratie depuis que celle-ci existe : par analogie, un mandat d'exécution confié par le politique à un ingénieur, à un architecte ou à un chef de service représente une décentralisation du pouvoir. Pourtant, la responsabilité politique échoit toujours à l'élu.

15. Conclusion provisoire

Comprise globalement, l'image de Renens souffre de faiblesses liées principalement aux accords culturels, de renom et esthétique. Parallèlement, la ville concentre principalement ses forces sur l'accord fonctionnel. La ville jouit d'un avantage en terme de positionnement géographique bien compris par ses habitants. Elle détient également de nombreux services ou prestations de qualité également reconnues. Soulignons qu'une large partie des points forts de l'image de Renens tient à l'action des élus en matière d'équipement comme en matière de services proposés à la population. Malheureusement, ces avantages comparatifs ne suffisent pas pour développer une image forte en rapport avec l'amélioration de la qualité de vie de Renens. Même si les scores affichés par les valeurs génériques sont satisfaisantes, elles révèlent une corrélation avec l'image globale que les habitants construisent de la ville.

Pour mener à bien les objectifs qu'indique le diagnostic, d'autres procédures doivent être développées. Historiquement, nos procédures politico-administratives se sont développées de manière verticale, en s'éloignant progressivement des situations particulières, du vécu des usagers et des habitants. La question du lien social comme le développement de réponses appropriées en matière d'esthétique paysagère réclament d'autres procédures, de type transversal. Celles-ci consistent à reconstruire le lien entre acteurs de l'innovation (le pouvoir politique et financier) et acteurs potentiellement créatifs (l'utilisateur, l'habitant). Ce lien est susceptible de s'organiser sans remettre aucunement en cause l'existence de nos structures décisionnelles traditionnelles. Il ne s'agit pas de remplacer, il s'agit de compléter.