



#2



#1



#3



#4



#5



Fenêtres sur bourgs # 2 : Ensemble pour faire vivre nos centres-bourgs  
20 novembre 2020 – LEADER Forez

# Les enjeux de la coopération et de la transversalité : mobiliser l'intelligence collective au service des territoires

Agnès Bonnaud

Maîtresse de conférences de géographie, Université Lyon 2

L.E.R. (laboratoire d'études rurales) EA 3728 Lyon 2

[agnes.bonnaud@univ-lyon2.fr](mailto:agnes.bonnaud@univ-lyon2.fr)

# Introduction

- **Les enjeux des politiques de Revitalisation des Centres-Bourgs**

La résilience et l'adaptation à des situations de crise

⇒ Appel à la créativité pour écrire un nouveau récit territorial

⇒ Revaloriser l'image des centres-bourgs et affirmer un dynamisme économique pour retrouver attractivité et vitalité

- **Les enjeux d'une approche transversale**

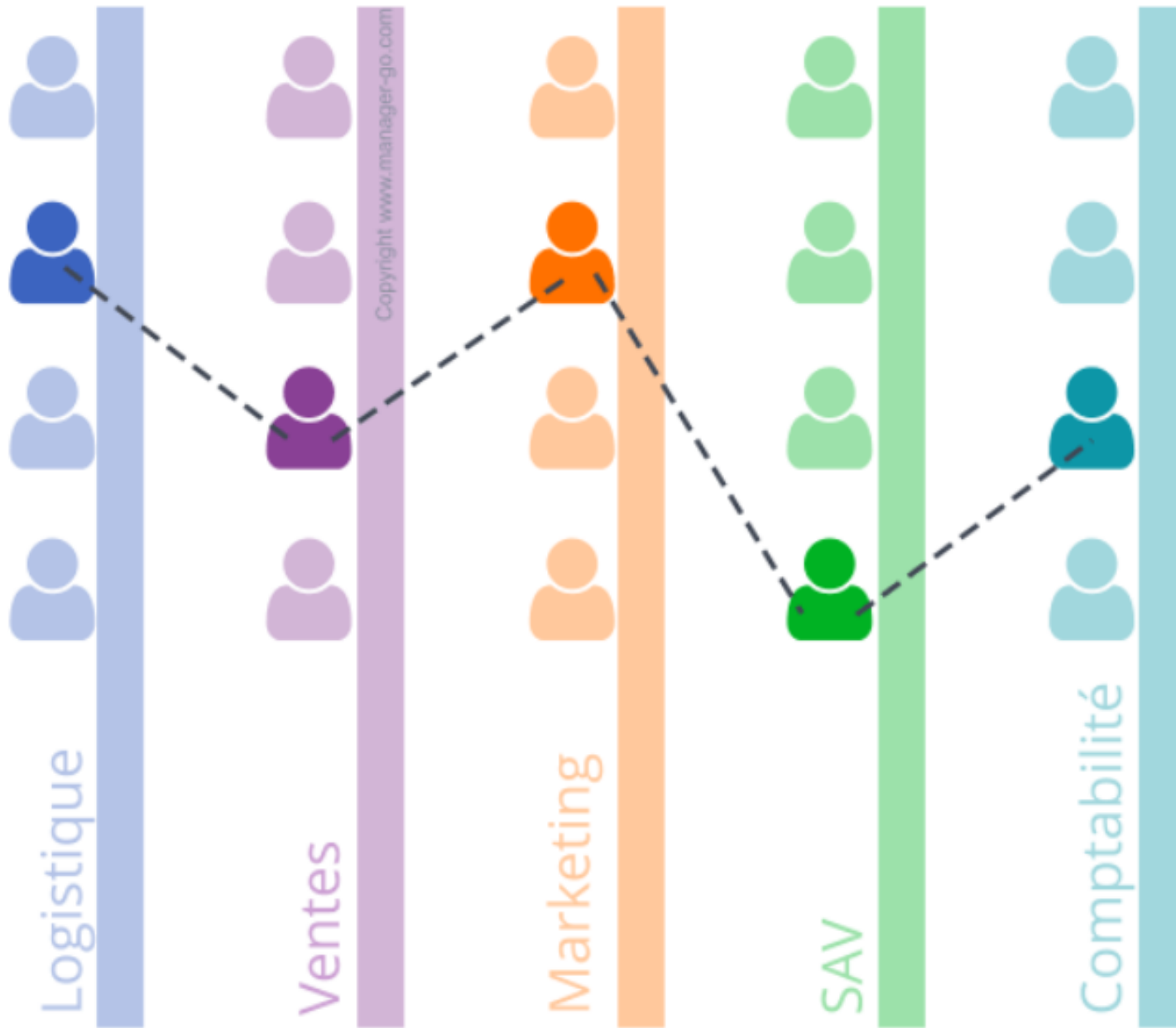
Passer de la gestion des territoires à la réalisation de projets ambitieux

# Qu'est-ce que la transversalité ?

## D'où vient cette méthode et quels sont ses intérêts théoriques ?

La transversalité : années 1980

Le management transversal = faire travailler temporairement plusieurs équipes ou personnes ensemble dans un but commun, sans lien hiérarchique entre elles



----- Management transversal

Source : <https://www.manager-go.com/management/management-transversal.htm>

# Qu'est-ce que la transversalité ?

D'où vient cette méthode et quels sont ses intérêts théoriques ?

But = performance

Moyens = **synergies**

- Souplesse, fluidité, adaptabilité, ouverture
- Valeur ajoutée en termes de moyens, de ressources, de visibilité, de promotion et de cohérence

⇒ Cercle vertueux au bénéfice d'une stratégie intégrée et globale de développement territorial

# Qu'est-ce que la transversalité ?

D'où vient cette méthode et quels sont ses intérêts théoriques ?

La transversalité interroge les identités des acteurs

**La transversalité est une culture du changement**

- Elle suppose le décloisonnement des compétences,
- la co-construction non hiérarchique
- Et elle produit de la créativité, du fait du changement de regard induit

⇒ Démarche participative

# Qu'est-ce que la transversalité ?

D'où vient cette méthode et quels sont ses intérêts théoriques ?

**L'intelligence collective** au service des territoires :

- Renouveler les habitudes de travail
- Favoriser l'approche globale des enjeux et des objectifs
- Proposer un panel de leviers mobilisables plus large
- Construire de nouveaux réseaux professionnels

# Comment mettre en œuvre la transversalité ?

- 1) Fixer des objectifs partagés
- 2) Définir des mandats clairs qui précisent les responsabilités
- 3) Mettre en place un management qui favorise le faire ensemble
- 4) Concevoir des modalités de travail et d'organisation adaptées au travail collectif et négociées avec toutes les parties prenantes
- 5) Favoriser l'expression et la créativité
- 6) Susciter l'adoption d'une posture individuelle adaptée
- 7) Partager les résultats



# Comment mettre en œuvre la transversalité ?

La règle des 3 P = Puissance + Permission + Protection

**La bonne organisation n'existe pas en soi**

Penser « Transversal » = changer de regard sur les autres et sur soi-même

**Conditions de réussite :**

- apprendre à se connaître,
- partager un objectif commun
- être d'accord pour coopérer : pas de transversalité réussie sans coopération

# Pourquoi mobiliser la transversalité dans le cadre d'une politique de Revitalisation de Centres-Bourgs ?

## Des partenaires multiples :

- Des aménageurs publics et privés
- Des représentants de l'État
- Des établissements publics
- Des représentants de fédérations professionnelles
- Les élus et les techniciens territoriaux
- Des acteurs socio-économiques et issus de la société civile
- Les citoyens
- Des experts

# Pourquoi mobiliser la transversalité dans le cadre d'une politique de Revitalisation de Centres-Bourgs ?

Le Manager de Centres-Villes (MCV)



**Le Club des Managers de ville et de territoire (CMCV)** - Manager de Ville et de Territoire, Manager de Centre-ville, Manager du Commerce

**Centre-ville en mouvement**



Pilotage stratégique	Communication
Elaborer des stratégies Coordonner et animer un réseau territorial Garantir l'approche globale Maîtriser les jeux d'acteurs	Organiser des évènements Gérer les relations institutionnelles et représenter les instances
Gestion et management de pôle	Savoir-Être
Manager une équipe Organiser le bon fonctionnement du service Définir et tenir un budget Assurer le suivi de l'activité Suivre des appels d'offres	Ecouter et dialoguer Gérer les conflits Faciliter les échanges et le consensus
Conduite de projet	
Gérer des projets multi-acteurs Assurer la transversalité interne et externe Planifier Rechercher des financements publics et privés Garantir la rentabilité des projets Evaluer et rendre compte	

# Les compétences d'un Manager de centre-ville

D'après Lionel Saugues,  
membre du Club  
national des Managers  
de Centre-Ville

# Des expériences et structures sources d'inspiration

- **La glace à la fourme**

Programme « Habiter autrement les centres-bourgs »

Collectif Etc.

Parc naturel régional du Livradois-Forez

Commune de Cunlhat (Puy-de-Dôme)

Entre avril et mai 2013 - L'îlot Saint Martin

Le film : <https://vimeo.com/66013330> (15:50)

# Des expériences et structures sources d'inspiration

- POPSU, la Plateforme d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines

Coopération acteurs-chercheurs au service des projets des territoires

<http://www.popsu.archi.fr/> (film de 2 mn)

Programme « **POPSU Territoires** » destiné aux villes petites et moyennes et à la ruralité

# Des expériences et structures sources d'inspiration

- Le conseil en urbanisme partagé du Pays de Grandlieu, Machecoul, Logne (Loire-Atlantique)

Programme « Demain ma ville » pour une urbanisation concertée

Conseil en urbanisme partagé (CUP), dispositif novateur, proposant un accompagnement sur 2 ans aux communes volontaires pour mettre en œuvre la charte qualité du programme, dans le cadre d'un projet urbain comme la restructuration d'un centre-bourg. Accompagnement effectué par un regroupement pluridisciplinaire de bureaux d'études choisis par le pays

Voir : <https://www.banquedesterritoires.fr/le-syndicat-de-pays-de-grand-lieu-machecoul-logne-forme-elus-et-agents-au-developpement-durable>

# Conclusion

## La transversalité

- Repose sur **des présupposés politiques forts** : le mode de portage politique du projet est majeur
- Nécessite de définir **des finalités inspirantes, lisibles et mobilisatrices** : c'est le grand enjeu initial de cette méthode



# Sources

- ALLEAUME Solange, « La transversalité : hier et aujourd'hui. Orientations et débats pour la formation professionnelle », *Vie sociale*, 2007/4 (N° 4), p. 93-106. DOI : 10.3917/vsoc.074.0093. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-vie-sociale-2007-4-page-93.htm>
- SUBRA Philippe, **Géopolitique de l'aménagement du territoire**, Paris : A. Colin, coll. « Perspectives Géopolitiques », 2007, 327 p.
- VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe, « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 1, 1993, p. 3-25.

Non publiées :

- Comité régional de l'Agenda 21 Bretagne, **Le diagnostic de l'Agenda 21 local : comment faire ?** « Fiche 6 : inclure une dimension transversale », p. 4. Juillet 2012
- FOL Sylvie. **Les villes petites et moyennes. Territoires émergents de l'action publique.** Les conférences POPSU, 2020, 40 p. halshs-02638804

# Sources

- Kreno consulting, équipe pluridisciplinaire de consultants sur le développement de la performance : <http://www.kreno-consulting.fr/portfolio/reussir-la-transversalite/>
- PAPAGEORGIU Ilias, GUITTON Marie, **Développer l'attractivité des territoires ruraux grâce à des stratégies collectives : expériences dans les montagnes européennes.** Janvier 2009. Etude réalisée pour Euromontana dans le cadre de l'appel à projet du ministère français de l'Agriculture et de la Pêche « Développement et attractivité des territoires ruraux. Soutien des initiatives vis-à-vis de la Loi française relative au Développement des Territoires Ruraux. »
- Programme POPSU Territoires. **AAP « Petites villes et campagnes au cœur d'un nouveau récit territorial.** » Juillet-novembre 2020

Leader Forez 

#2



#1



#3



#4



#5



Fenêtres sur bourgs # 2 : Ensemble pour faire vivre nos centres-bourgs  
20 novembre 2020 – LEADER Forez

Merci pour votre attention

# Des programmes nationaux à mobiliser

- **Les Ateliers des territoires**

Pilotage : Direction Habitat Urbanisme et Paysage (DHUP) du Ministère de la Transition écologique et solidaire et du Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales

But : permettre l'émergence de stratégies partagées et co-produites entre des acteurs divers, au profit d'un aménagement durable

<https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/ateliers-des-territoires#e3>

# Des programmes nationaux à mobiliser

- **Petites Villes de Demain**

pilotés par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT)

Pour les petites centralités : moins de 20.000 hab.

2 piliers : résilience et transition écologique

<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/petites-villes-de-demain-45>

# Des programmes nationaux à mobiliser

- **Action cœur de ville**

Plan national d'investissement dans les villes moyennes

5 Mds sur 5 ans depuis déc 2017

<https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/programme-action-coeur-de-ville>

AAP « Réinventons les cœurs de villes » 2019 pour 54 des 222 villes retenues