



AJUNTAMENT DE VALENCIA



PLAN STRATEGIQUE DE LA VILLE

METHODOLOGIE DE L'ANALYSE LOCALE

Projet Stream Cities
Work Package 2

INTRODUCTION

Le document suivant et les trois annexes font partie du Work Package 2 (WP2) du projet Stream Cities. Ils ont été développés afin d'aider les partenaires MEDA dans leurs analyses locales précédentes, nécessaires pour créer un plan stratégique durable pour leurs villes, ce qui représente le but principal du projet. Conformément au projet Stream Cities, ce Work Package donnera soutien et assistance aux partenaires MEDA du projet dans l'analyse des exigences locales, potentialités et goulots d'étranglement pour un plan urbain stratégique futur.

Valencia, comme partenaire responsable du WP2, fournit soutien aux partenaires MEDA avec cette méthodologie pratique déjà terminée pour l'identification des exigences et potentialités pour l'analyse locale et pour la définition et formulation des stratégies locales de développement. Le pas suivant consiste en la mise en pratique de cette méthodologie par les partenaires MEDA dans leurs villes sous la supervision des autres partenaires.

Le document principal comprend pas seulement la méthodologie de l'analyse locale, mais aussi les phases suivantes, ou pas, du développement d'un plan stratégique de la ville.

La méthodologie est décrite dans le texte du document principal et des trois annexes:

- Annexe I: Questionnaire,
- Annexe II: Analyse Delphi
- Annexe III: Analyse SWOT

Ces trois annexes aideront à identifier et analyser les facteurs qui déterminent la situation actuelle de la ville (analyse intérieure), et les éléments ou bien tendances de l'environnement (analyse extérieure) qui peuvent affecter son évolution.

À la suite de la performance de ces documents, les partenaires MEDA élaboreront des outputs finals c'est-à-dire un report identifiant les défis principales à aborder pour un développement urbain durable et une réunion de lancement organisée par les partenaires MEDA pour présenter au partenariat local le Report qui décrit les défis urbains les plus importantes sélectionnées.

La méthodologie que l'on envisage dans ces documents (document principal et les 3 annexes) doit être considérée comme une suggestion, voire les partenaires MEDA peuvent l'adapter à leurs particularités, zones de leurs villes ou secteurs économiques.

PLAN STRATEGIQUE DE LA VILLE¹

Le développement d'un Plan Stratégique implique trois objectifs ²:

- Fournir une stratégie urbaine partagée parmi les acteurs principaux.
- Promouvoir ou bien renforcer la coopération privée et publique dans le développement stratégique urbain.
- Développer la stratégie de la ville à travers la participation des habitants

Les plans stratégiques créaient des Associations ou bien des Fondations, qui sont les agences responsables du développement du plan, pour inciter et suivre la stratégie urbaine. Ces organisations, généralement formées par les représentants des principales institutions et les acteurs privés, sont une bonne plate-forme pour encourager la gestion stratégique et le gouvernement de la ville.

Cela pour trois raisons:

- Une stratégie de ville a besoin d'un fondement clair.
- La présence des acteurs principaux de la ville et l'utilité des travaux de la coopérative développés fournissent légitimité ou bien autorité à la direction du conseil municipal de la stratégie urbaine.
- Sans une organisation indépendante du Conseil de la Ville on a besoin du soutien du gouvernement municipal pour faire démarrer une nouvelle gestion de la ville, puisque la force d'inertie, le pouvoir des intérêts et les processus bureaucratique et administratif peuvent facilement écraser n'importe quel processus de changement qui est engendré intérieurement à moins qu'il ait le soutien total et continué des acteurs principaux du conseil.

Pour bien démarrer le processus de la gestion stratégique avec succès, il faut quatre qualités requises :

- Le Conseil municipal doit diriger l'organisation et les directeurs du conseil doivent être bien identifiés avec les décisions de l'organisation. C'est la seule méthode pour assurer que le Conseil municipal soutienne et fasse partie de la stratégie urbaine.
- Les principaux acteurs urbains doivent participer, notamment, ceux qui ont la capacité de transformer la ville à travers leur pouvoir d'investissement, la mobilisation des habitants et l'autorité intellectuelle ou bien morale.
- L'organisation doit définir attentivement ceux qui prennent des décisions stratégiques et sur le développement du projet, (qui devraient coïncider avec les principaux acteurs urbains privés et publics de la participation des habitants), dont le rôle principal est de connaître et rapporter sur les exigences et les attentes des groupes de citoyens, qui sont la référence fondamentale du processus de *decision making*.
- Organiser le processus d'innovation et la ré-programmation permanente de la stratégie de la ville, spécialement concernant des projets urbains clé ou structurels.

Dans le cas du projet Stream Cities, on a considéré la méthodologie entière dans une façon flexible. C'est une suggestion pour les partenaires MEDA car ils peuvent utiliser de manières différentes pour le développement de l'analyse stratégique selon leurs particularités.

¹ REPORT DEVELOPPE PAR L'EQUIPE TECHNIQUE DU CEyD dirigé par Jose M^a Pascual.

José M^a Pascual. "El Plan Estratégico como inicio de la nueva gestión urbana" (2002): La gestión estratégica de las ciudades. Un instrumento para gobernar las ciudades en la era info-global. Ed. Junta de Andalucía.

² Cfr. Pascual, J.M. La estrategia de las ciudades. (Œuvre citée)

Par exemple, ils peuvent utiliser leur personnel (officiers, experts, etc) des Conseils municipaux. Donc, dans ce projet ce n'est pas obligatoire de créer une agence "ad hoc".

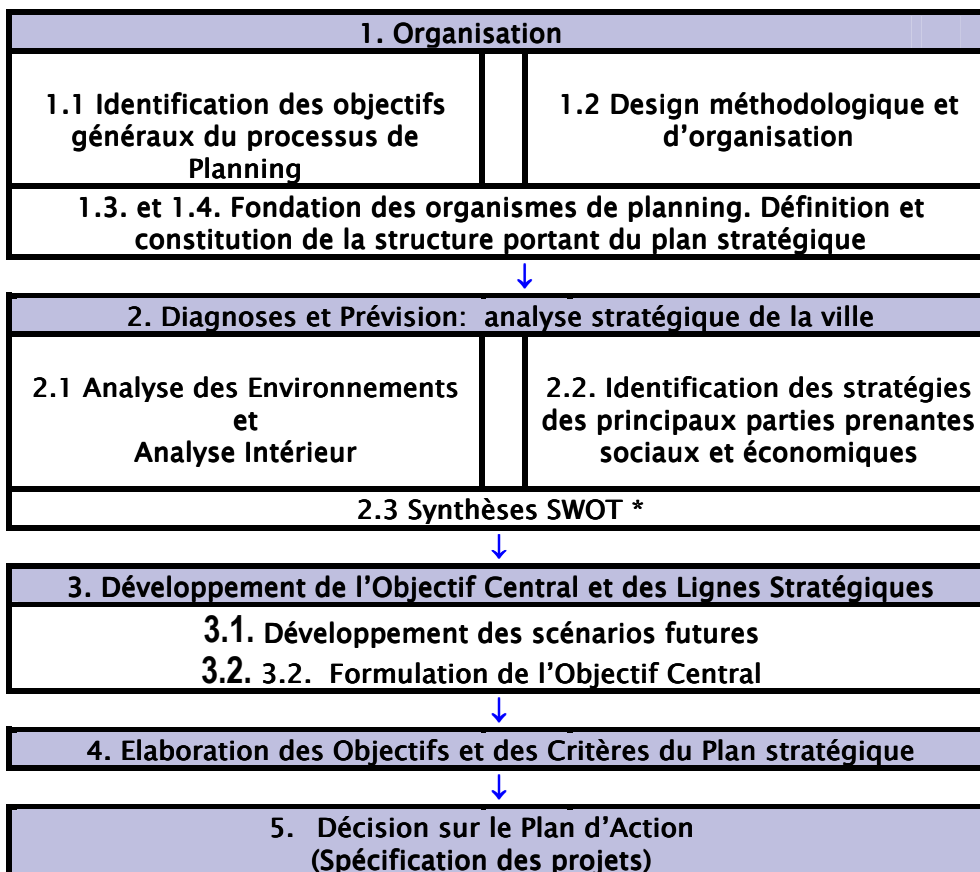
Dans le pages suivantes le processus de développement d'un Plan Stratégique est présenté avec les principaux critères de chaque phase.

PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT D'UN PLAN STRATEGIQUE³

Le processus de la planification stratégique a généralement cinq phases:

- ☑ Organisation.
- ☑ Diagnose et Prévision
- ☑ Développement de l'Objectif Central et des Lignes Stratégiques.
- ☑ Développement des Objectifs et des Critères d'Action.
- ☑ Concrétion du Plan d'Action.

Le plan général du processus est le suivant :



* SWOT: Strengths, weaknesses, opportunities and threats (Forces, faiblesses, opportunités et menaces)

³ Pour des informations approfondies sur le processus de méthodologie pour le planning stratégique, cfr. Pascual Esteve, J.M. La estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas. Barcelona, Diputación de Barcelona, 2000.

PREMIERE PHASE: ORGANISATION

Pendant la première phase il est nécessaire d'établir les objectifs généraux du processus de planning, tout en identifiant les défis les plus importants auxquels la ville doit faire face et les éléments cruciaux auxquels le processus de planning devrait répondre.

Cette analyse permettra de fixer les données coordonnées nécessaires, où il faut localiser le processus de planning et, en particulier, les domaines où il est nécessaire d'aller en profondeur dans l'analyse stratégique.

Cette première analyse permet de spécifier les caractéristiques et les approches générales du processus et les mécanismes et les structures de participation au processus; le design et l'organisation.

A partir des réflexions des chefs techniques et des hommes politiques sur le plan, la proposition d'organisation sera conçue tout en précisant la participation des parties prenantes sociales et économiques au plan de développement.

Il vaut mieux subdiviser cette phase dans les phases suivantes:

a) Identification des objectifs généraux du processus de planning.

A partir des interviews qualitatives avec les principaux promoteurs de ce projet, les thèmes clé, qui guident le processus de planning et surtout la diagnose, seront fixés.

Ces informations établissent une description initiale de la situation culturelle, économique, sociale, etc. de la ville et, en général, la perception des sujets cruciaux, auxquels le processus de planning donnera des réponses et donc ils seront essentiels dans l'analyse stratégique ou bien diagnostique.

b) Design d'organisation du processus de planning

Dans cette phase, à partir des réflexions sur le plan des hommes politiques et des chefs techniques, le design et la proposition d'organisation seront développés afin d'organiser la participation des parties prenantes sociales et économiques dans le développement du Plan.

En général, en concevant le processus de participation dans le développement du Plan il faut retenir deux principes fondamentaux:

- Les acteurs principaux avec pouvoir d'action et de décision dans les territoire doivent être complètement impliqués dans le processus de planning. Dans l'analyse stratégique, dans l'approbation du modèle future et dans la définition des stratégies.
- Le processus de planning devrait contenir les opinions, les perspectives et les intérêts des tous les acteurs clé ou les critiques pour le développement intérieur et extérieur de la ville et il doit être orienté vers la création d'un consensus.

Ces principes sont indiqués dans le design méthodologique et organisationnel qui inclut:

1. La structure organisationnelle du Plan: la création de plans formels d'analyse, réflexion et décision, et l'identification des parties prenantes économiques et sociales qui en doit faire partie.

2. La spécification des techniques d'analyse qualitative (interviews, groupes spécifiques – businessmen...)
3. La création d'un Plan de Communication.

c) Constitution des organismes participants au processus du développement du plan.

Cette phase avance la préparation de la constitution des organismes du planning, spécifiquement:

- Définir le rôle promoteur et les relations qui devront être établis pour la constitution des organismes participants du Plan.
- Sélection des organisations, institutions et niveaux de responsabilité des personnes qui en feront partie.
- Organisation et processus de gestion des organismes participants du Plan.

Cette phase devrait même identifier les critères, la méthodologie et les lignes directrices de travail qui garantiront le système de travail approprié des différents organismes participants au Plan.

Un consensus sera atteint avec les personnes en charge du Plan concernant la composition, les fonctions et l'organisation des structures qui vont articuler la participation dans le processus de développement du Plan et conseilleront et faciliteront l'assistance technique dans le processus de constitution.

DEUXIEME PHASE: LA DIAGNOSE

Une prémisses fondamentale de n'importe quel processus de planning est la nécessité d'identifier et analyser les facteurs qui déterminent la situation actuelle de la ville (analyse intérieure) et les éléments ou les tendances de l'environnement (analyse extérieure) qui sont en mesure d'affecter son évolution.

Le développement de cette analyse sera accompli par la combinaison de deux perspectives: l'analyse objective de la réalité (à partir de l'information quantitative – sources secondaires) et l'analyse qualitative de cette réalité, (à partir des interviews approfondies), décider la conception que les acteurs avec capacité d'action et influence ont au sujet de la ville et de son futur.

Les conclusions seront systématisées dans une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) selon la méthodologie du planning stratégique.

Bien que la rigueur dans l'analyse soit le facteur principal dans cette phase, il faut montrer que la création du compromis sur le Plan commence avec le consensus sur l'analyse stratégique.

Dans ce sens, l'incorporation de la vision des parties prenantes dans l'analyse, à travers la performance des interviews approfondies et la présentation et approbation de la diagnose dans les différents organismes du Plan, constitue les éléments fondamentaux de cette phase.

Pareillement, il est important de divulguer et faire connaître dans la ville les éléments clés de l'étude stratégique, comme élément clé afin de créer une culture commune sur les défis à affronter.

a) Analyse des environnements et analyse intérieure: Facteurs qui déterminent la qualité de vie de la municipalité: compétitivité économique, cohésion sociale, segmentation territoriale et urbaine. (ANNEXE I)

Il vaut mieux concevoir une étude des **facteurs principaux qui déterminent le développement social et économique de la ville** en le localisant dans l'environnement régional, et en le comparant avec les autres municipalités qui ont caractéristiques similaires.

Les éléments à souligner, qui sont communs à toute ville dans une double perspective de diagnose et prévision, sont:

Société, travail et formation:

- Population et son évolution.
- Formation et système éducatif.
- Ressources Humaines: Evaluation et adaptation aux exigences du marché.

Infrastructures:

- Mobilité et accessibilité.
- Télécommunications.
- Approche territoriale et de planning de la ville: politique urbaine.
- Politiques
- Stratégies du planning de la ville.
- Zone Industrielle.
- Logement.

Infrastructures économiques:

- Instruction et conscientisation des habitants
- Politiques générales.
- Terrain: espaces verts et plages.
- Système Hydrologique.
- Qualité de l'eau de la Mer.
- Qualité acoustique et de l'air
- Déchets urbains et industriels.

Structure économique:

- Agriculture et pêche.
- Industrie.
- Analyse.
- Investissement.
- Innovation Technologique.
- Parc foire
- Principaux secteurs industriels.
- Prévisible évolution des secteurs.

Services:

- Commerce international.
- Commerce national.
- Tourisme.
- Services aux entreprises.

Création:

- Cohésion sociale.
- Situation de la ville. Dynamique Sociale.

Equipements:

- Services Sociaux.
- Santé.
- Culture.
- Sports.

Durabilité environnementale:

- Densité de la population, espaces ouverts et espaces verts.
- Diversité d'utilisations dans l'espace urbain et utilisation de la terre.
- Consommation des ressources
- Pollution de l'air et acoustique.
- Cycle Intégral de l'eau
- Cycle des résidus solides.

- Architecture durable
- Système de mobilité et transport durable.

Cette liste n'est pas une énumération obligatoire ou stricte, chaque partenaire MEDA peut choisir ou bien ajouter les facteurs qu'il considère plus utiles par rapport à ses particularités.

b) Identification des stratégies des acteurs sociaux et économiques de la ville (analyse qualitative). (ANNEXE II)

Il vaut mieux que l'analyse précédente soit complétée avec l'analyse de la vision et des stratégies principales des acteurs sociaux, économiques et institutionnels de la ville et de son environnement.

Il est conseillé que cette analyse soit accomplie à travers des interviews approfondies avec les personnes les plus représentatives des secteurs économiques, sociaux et institutionnels, sur la base de la méthode Delphi⁴, qui permet d'étudier de manière approfondie la réalité, l'extension des éléments clé du consensus et la réduction des désaccords/différends.

Les personnes à interviewer sont sélectionnées par un processus de délibération des personnes en charge du projet. Comme recommandation générale, ils peuvent être: l'équipe du gouvernement municipal, les personnes les plus représentatives des secteurs économiques et sociaux et, en général, les personnes qui ont une position de haut niveau de leadership, qui ont le pouvoir de prendre décisions concernant les ressources économiques ou qui ont une connaissance extensive de la réalité de la ville.

A partir de ces interviews un report sera rédigé et synthétisera les opinions des principales parties prenantes concernant la ville et son futur, le report a une grande importance pour les raisons suivantes:

- Il identifie comment les parties prenantes sociales interprètent la réalité, et révèle leurs stratégies futures.
- Il permet de faire pas seulement des projections, mais aussi des prévisions.
- Il identifie les aspects non résolus sur le consensus. Cette méthode aide la construction du consensus.
- Il rend possible le design de politiques d'action coordonnées parmi les différentes parties prenantes afin de produire et profiter des effets de synergie.

Les questions comprises dans l'analyse Delphi ne sont pas obligatoire ou bien une stricte énumération, chaque partenaire MEDA peut choisir ou bien ajouter les questions qu'il considère plus utiles par rapport à ses particularités.

En outre le format à remplir pour l'analyse Delphi peut changer. Il peut être développé avec des méthodes différentes: interviews individuelles, workshops qui mettent ensemble les différentes parties prenantes de la ville, etc.

⁴ La méthode Delphi est généralement utilisée comme un système pour obtenir des informations sur le futur. Elle consiste en l'organisation d'un groupe de processus de communication qui est très utile afin de permettre qu'un groupe de gens dans l'ensemble s'occupe d'un problème complexe. Elle se déroule à travers l'interrogation de quelques experts avec le support de successifs questionnaires anonymes. L'objectif est d'arriver au consensus. Les différentes phases de la méthode Delphi sont les suivantes: Formulation du problème, sélection des experts, développement et lancement des questionnaires, développement pratique et exploitation des résultats.

c) Analyse SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) stratégies principales à considérer. (ANNEXE III)

L'analyse précédente permet le développement des conclusions de la diagnose-prévision. Les conclusions seront présentées dans une ANALYSE SWOT, dans laquelle seront compris:

- Tendances et facteurs déterminants de l'environnement.
- Forces et faiblesses.
- Opportunités et menaces.
- Les stratégies les plus importantes pour le futur, dans les différents domaines (économique, social, cultural, etc.).

Système institutionnel et de participation

Il est recommandé que la diagnose soit synthétisée dans un document, où les conclusions de l'analyse stratégique de la ville sont rassemblés.

Ce document peut être la délibération base des organismes du Plan.

Le document de synthèse est une bonne méthode pour développer la participation des habitants, à travers la création de tables rondes de diagnose où le document est discuté et, après les modifications nécessaires, il permet un plus grand consensus.

L'organisation et la composition des tables rondes sont décidées dans la phase précédente et elles sont reprogrammées selon le know-how acquis dans la phase précédente.

Système de communication

Dans cette phase les actions du Plan de Communication visent à la diffusion de ces thèmes clé qui sont l'axe de l'analyse stratégique. Le but est de créer une culture pour la ville, son futur et les aspects clé pour son développement.

TROISIEME PHASE: SCENARIOS FUTURS, DEFINITION DE L' OBJECTIF CENTRAL DU PLAN ET LIGNES STRATEGIQUES

L'analyse stratégique réalisée permet l'introduction d'un processus de réflexion pour décider le modèle d'une municipalité désirable et possible ainsi que les lignes stratégiques pour l'accomplir.

A partir du consensus sur le modèle futur désirable et possible – qui synthétise l'objectif central du Plan– le processus de définition du plan stratégique est initié en sens strict: la spécification des axes d'action qui sont considérées nécessaires pour obtenir ce modèle – les lignes stratégiques – et la proposition et priorisation des objectifs du Plan, à partir d'un processus de participation ordonnée.

a) Développement des scénarios futurs

Les scénarios sont construits en choisissant les variables fondamentales qui ont effet sur le territoire et ils sont mélangés entre eux tout en créant de différents scénarios futurs.

Le résultat est un groupe de scénarios grand et formel, qui est utile pour le plan stratégique. Pour un plan il faut définir quel est le facteur ou variable principal(e) qui décide le futur d'un ville ou bien d'une municipalité et il faut choisir selon les objectifs généraux et la diagnose, et évidemment il est nécessaire que le plan soit adapté aux attentes des parties prenantes

regroupées dans un *steering nucleus* (nucleus de pilotage) et les commissions sectorielles.

Ce facteur sélectionné, ou bien variable, aura des réalités différentes selon les tendances qui seront vraiment accomplies et les stratégies adoptées par les parties prenantes urbaines.

A partir de la variable principale qui correspond au niveau de la ville, 10–15 variables importantes sont identifiées pour compléter le modèle et peuvent même créer des sub-modèles ou des sub-scénarios.

Les scénarios doivent être complétés en décrivant une variable ou bien un facteur clé:

- Les tendances de l'environnement qui favorise chaque scénario. Il est évident qu'il y a des tendances et des co-tendances, certaines favoriseront les événements dans un scénario et certaines dans un autre.
- A propos des tendances extérieures, certaines sont considérées plus probables que les autres dans un concret délai de temps/période [. Mais les mêmes tendances causent des scénarios différents.

Les éléments extérieurs sont liés à la dynamique intérieure, donc le degré de confirmation de chaque élément dépend également des stratégies urbaines intérieures. Il est nécessaire de tenir en compte que le facteur conditionnant, qui peut être fait de l'intérieur en regardant l'environnement extérieur, dépend de l'importance économique et sociale de la ville et son rôle dans le monde et dans le système européen des villes. .]

- Une autre section différente est la description de la situation future de chaque variable parce qu'elles créeront les possibles scénarios futurs. Ces descriptions sont fondamentales afin de choisir le projet désirable futur. Les tendances extérieures définissent la probable situation et la description des possibles réalités de la ville permet la sélection de la situation future.
- Enfin le scénario doit se conclure avec la description des stratégies des parties prenantes sociales et économiques, et les institutions doivent développer et être cohérentes pour que toutes les spécifications de chacun des facteurs clé dans chaque scénario puissent être accomplies. C'est-à-dire, il est nécessaire d'identifier les stratégies intérieures cohérentes avec les différents scénarios.

Ce sujet explicite la situation parce qu'il est commun que, tout en dépendant de la description du projet futur, les acteurs urbains choisissent un scénario, mais ses stratégies appartiennent à un autre. Du débat développé dans le *steering group* (comité directeur) et dans les commissions sectorielles, une adaptation des stratégies avec options pour le futur est créée.

Il est nécessaire de se rappeler que choisir un scénario ou bien un autre signifie un engagement à adapter les stratégies afin de favoriser le projet futur.

Les débats sur les scénarios doivent être précédés par une tradition de consensus à l'intérieur des organismes du Plan afin de faciliter le débat et de faire un saut qualitatif dans le degré de coopération des différents acteurs du *steering group* (comité directeur) qui participent aux commissions sectorielles.

b) Formulation de l'Objectif Central et des Lignes Stratégiques.

La définition de l'objectif du plan est une synthèse excitante du scénario choisi ou bien une combinaison cohérente des différents scénarios, mais toujours de la prépondérance d'un d'entre eux. Il est nécessaire se rappeler que le scénario est une composition théorique du type idéal, c'est-à-dire, il décrit dans une façon "pure" les tendances, le degré d'accomplissement dans l'horizon temporaire du plan, et les stratégies intérieures des parties prenantes sociales et économiques et les institutions.

Il est nécessaire, comme on a indiqué, que l'objectif central du plan soit écrit dans une façon stimulante parce que cela aide à mobiliser la ville pour gagner son avenir. Donc, l'objectif central sera une formulation, fondée scientifiquement sur la technique des scénarios et sur l'engagement des parties prenantes sociales et économiques, sous un objectif "marketing". L'objectif central doit être essentiellement transmissible.

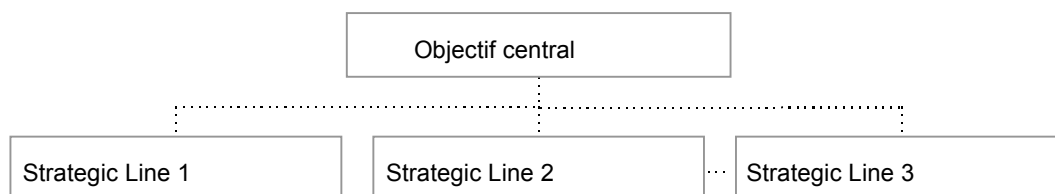
Un objectif central sans débat sur les scénarios risque de devenir un objectif générique, composé par de beaux mots, mais sans une signification stratégique. L'objectif central est confondu avec les objectifs généraux nécessaires, formulés pendant la première phase du plan.

Ce type d'objectif laisse la diagnose – analyse sans signification (au cas où elle a été réalisée correctement) et à partir de cela, il sera difficile de spécifier des lignes stratégiques et concrètes particulières. La déception est une menace constante pour un objectif central qui ne clarifie pas un précis projet pour la ville.

Lignes stratégiques

Les lignes stratégiques sont les thèmes les plus importants afin d'obtenir l'accomplissement de l'objectif central.

Le plan des opérations est le suivant:



Le développement des lignes stratégiques consiste à profiter des opportunités extérieures les plus importantes et, en même temps, à réduire les menaces les plus sérieuses en tenant compte des points de force et de faiblesse.

Les lignes stratégiques ne peuvent pas être nombreuses, mais il est nécessaire qu'elles soient fondamentales. Pour cette raison on trouve des difficultés à choisir entre méthodes différentes. Pour choisir une ligne stratégique il faut des critères de sélection. Les critères de sélection peuvent varier entre plans différents, mais cela nous permet de suggérer les suivants, qui sont généraux dans tout processus de planning.

- Impact du projet de la ville défini dans l'objectif central.
- Profiter des tendances de l'environnement.
- Acceptation par les acteurs économiques, sociaux et institutionnels.

- Synergie des lignes avec d'autres facteurs clé du développement social et économique.

QUATRIEME PHASE: DEVELOPPEMENT DES OBJECTIFS.

Une fois que l'objectif central et les lignes stratégiques sont définis, il faut développer l'objectif de chaque ligne.

En formulant les objectifs des plans les caractéristiques suivantes devraient être obtenues:

- a) Les objectifs doivent être nécessaires et suffisants à garantir la performance du plan.** Cette interrogation doit toujours être proposée, puisque ne pas compléter un objectif nécessaire nous amènera au développement d'une stratégie incomplète. Les stratégies incomplètes empêcheront l'exécution du plan stratégique et elles sont le point de départ des faiblesses futures car elles ne garantissent pas la continuité des forces obtenues avant.

D'autre part, une ligne qui contient plusieurs objectifs nécessairement implique que les efforts organisationnels, économiques et humains seront gaspillés, car ils visent à des objectifs avec peu d'importance, et rendraient plus complexe la mise en œuvre du plan.

Pour assurer que des objectifs suffisants et nécessaires soient analysés, il est recommandé de spécifier les facteurs de succès de chacune des lignes choisies. En second lieu, définir les éléments dans lesquels les villes et leurs acteurs peuvent intervenir afin de dominer le facteur de succès et, subséquemment, systématiser les points de force et de faiblesse de la ville tout en considérant les facteurs clé. Enfin, définir les objectifs pour développer les points de force et réduire les points de faiblesse.

Pour une bonne capacité opérationnelle, il est aussi recommandé de concevoir un schéma avec les quatre sections indiquées.

- b) Une complète ligne stratégique comprendra trois types d'objectifs: Objectifs compétitifs, Objectifs portants, et Objectifs structurels.**

Objectifs compétitifs

Les objectifs compétitifs sont ceux qui permettent à la ville d'avoir une croissance du PIB ou bien une redistribution des revenus, ou encore une qualité supérieure de l'environnement comparée à celle des dernières années, ou, de l'environnement économique et géographique.

Les objectifs compétitifs sont aussi ceux qui permettent une amélioration substantielle des attraits et de la projection de la ville et, notamment, de la qualité de la vie.

Objectifs portants

Les objectifs portants sont ceux qui garantissent la bonne et régulière opération de la ville concernant les aspects environnementaux, culturels, sociaux et économiques, et ils constituent la base d'où la ville peut se lancer dans les objectifs compétitifs.

Les objectifs portants sont ceux qui visent à obtenir ou bien maintenir de nouveaux points de force et à réduire ou éliminer les points de faiblesse.

Objectifs structurels

Dans une ville, ces objectifs font référence aux compétences, organisations et coordination parmi les parties prenantes économiques, sociales et institutionnelles.

Particulièrement, c'est la structure qui va activer l'organisation des objectifs stratégiques et portants.

Des trois types d'objectifs, le plus difficile à identifier est le dernier.

b) Les objectifs doivent également répondre à une ultérieure classification: Objectifs de rupture et de continuité.

Les objectifs de rupture

Les objectifs de rupture sont ceux qui entraînent un changement dans les actions des acteurs de la ville, et qui visent à modifier les tendances futures qui planifient le développement de la ville du passé au présent.

Le processus de développement dans un plan stratégique rompt avec les politiques d'action "tout court" visant à résoudre les problèmes immédiats à cause de la vision cohérente qui donne aux divers scénarios prévus pour la ville. Cela signifie que beaucoup d'objectifs de rupture et innovateurs, concernant les politiques précédentes, seront présents dans le plan stratégique.

Objectifs de continuité

Contrairement aux objectifs de rupture, ceux de continuité sont écrits dans la logique des actions développés actuellement par les agents sociaux urbains.

C'est une vision erronée considérer qu'un plan stratégique contribuera seulement ou bien concernera la mise en œuvre des objectifs de rupture. La connaissance de la ville par les acteurs économiques, sociaux et institutionnels, qui participent à la ville, a pour cause que la plupart des projets sont des facteurs clé afin de guider la ville vers une situation future désirable. Donc, un plan sera rédigé par une combinaison bien équilibrée et cohérente d'objectifs de rupture et de continuité.

Comme combinaison cohérente, le plan s'occupera de la mise en œuvre de tous les objectifs. Néanmoins, et étant donné que les objectifs de rupture ne sont pas insérés dans la logique d'action, il sera nécessaire que l'organisation fasse spéciale attention pour que l'innovation puisse être adoptée par les parties prenantes urbaines.

d) Viabilité des objectifs

Les objectifs ont une considération finale: leur propre viabilité. Dans un plan d'action ses objectifs peuvent être réalisés en pratique dans une période spécifique de temps. Pour cette raison et après l'analyse des besoins susmentionnée, il faut introduire un nouveau critère de viabilité et rechercher à nouveau l'équilibre et la cohérence de la ligne des objectifs en rapport à l'objectif central du plan et à la ligne stratégique.

Avant de commencer un processus de développement de la ligne des objectifs fondé sur la participation des parties prenantes sociales et économiques de la ville, il est important que l'équipe technique experte développe pour toute ligne stratégique, comme minimum, une liste des objectifs suffisants et nécessaires afin d'assurer la qualité technique du processus. La recommandation de le faire avant le début du processus est fondé sur le fait que l'organisation du processus de participation est assez complexe et laborieux. Pour cette raison il est plus difficile d'organiser de façon parallèle un développement technique des objectifs.

Les objectifs des lignes stratégiques doivent analyser une double perspective:
Préactive (agissant aujourd'hui pour être préparée pour les changements prévus) et
Proactive (agissant pour causer le changement dans la direction désirée).

Les sources les plus importantes pour le développement des objectifs du Plan sont sans aucun doute les demandes et les intérêts des différents facteurs de la population. A cause de ceci, dans cette phase il est essentiel qu'un processus de participation des habitants soit promu. Donc, il est essentiel de canaliser les organisations, les associations, les institutions et les experts les plus importants et significatifs dans des commissions ou bien tables rondes qui, avec une méthodologie simple et intelligible, peuvent rendre possible l'identification des attentes principales des secteurs économiques, sociaux, culturels, éducatifs et de voisinage de la ville.

CINQUIEME PHASE: CREATION DU PLAN D'ACTION.

Définir le plan stratégique comme plan d'action exige des projets précis, coûts et responsabilités.

La définition du plan stratégique comme plan d'action exige aussi de déterminer un plan d'intervention, établissant des priorités et projets précis, coûts et responsabilités.

La conception du Plan même, comme un plan de coopération, fixe les caractéristiques fondamentales de son processus de performance. L'organisation du plan ne remplace pas les responsabilités exécutives des institutions et sociétés qui vont assumer la mise en œuvre des projets, mais plutôt elle encourage et insiste fortement avec la légitimité que le processus de participation et les engagement obtenu lui accordent.

L'organisation du Plan doit être constituée comme un système viable de coordination et travail conjoint qui guide, facilite et promeut l'acceptation des engagements par les acteurs qui ont capacité de *decision-making* et d'action.

La spécification du Plan d'action conjointe implique:

a) Sélection des projets qui constitueront le Plan d'Action: Décision des critères et du processus de priorisation.

Du groupe des propositions reçues dans les commissions de travail, il est nécessaire de faire la sélection finale des objectifs avec un questionnaire d'évaluation et de priorisation, fondé sur des critères différents (évaluation, impact, importance.....).

Le résultat final de cette phase doit être résumé dans le document des Objectifs du Plan Stratégique.

b) Etude des projets prioritaires.

Chacun des objectifs identifiés doivent être spécifiés, en matière de projet, et comprendre au moins les éléments suivants:

- Description et justification: ce qui est proposé, la raison pour laquelle on le propose selon l'analyse de la situation actuelle et l'évolution prévisible.
- Situation actuelle.
- Institutions compétentes / acteurs concernés dans le développement du projet
- Activités qui doivent être réalisées afin de soutenir ses performances.
- Budget estimé / financement prévu (Coût du projet et identification de possibles sources de financement).