



# Coopération institutionnelle

Travailler en collaboration avec des partenaires institutionnels dans le contexte des plans de mobilité urbaine durable





Cette publication a été élaborée dans le cadre du projet européen **CH4ALLENGE « Relever les quatre défis significatifs en termes de planification de la mobilité urbaine durable »**, cofinancé par la Commission européenne et coordonné par Rupprecht Consult.

Le Consortium du projet CH4ALLENGE était constitué des partenaires suivants : Rupprecht Consult (DE), Institute for Transport Studies, University of Leeds (UK), Politehnica University of Timisoara (RO), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (SI), The Association for Urban Transition (RO), Promotion of Operational Links with Integrated Services, Polis (BE), Union of the Baltic Cities, Sustainable Cities Commission (FI), FGM-AMOR (AT), Ville d'Amiens (FR), Ville de Dresden (DE), Ville de Gand (BE), West Yorkshire Combined Authority (UK), Ville de Brno (CZ), BKK Centre for Budapest Transport (HU), Ville de Cracovie (PL), Ville de Timisoara (RO), Ville de Zagreb (HR).

**Pour plus d'informations :**

European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans  
[www.eltis.org/mobility-plans](http://www.eltis.org/mobility-plans)  
E-mail: [enquiries@mobilityplans.eu](mailto:enquiries@mobilityplans.eu)

European Commission  
Directorate-General for Mobility and Transport  
Unit C.1 - Clean transport & sustainable urban mobility  
Rue Jean-André de Mot 28  
B-1049 Brussels

Les auteurs de la présente publication sont les seuls responsables du contenu de celle-ci. Cette publication ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'Union européenne. Ni l'EASME, ni la Commission européenne ne sauraient être tenus responsables de toute exploitation des informations communiquées dans cette publication.

Contrat: CH4ALLENGE – Relever les quatre défis significatifs en termes de planification de la mobilité urbaine durable, convention de subvention n° IEE/12/696/SI2.644740  
Intitulé: Guide CH4ALLENGE relatif à la coopération institutionnelle : travailler en collaboration avec des partenaires institutionnels dans le contexte des plans de mobilité urbaine durable  
Version: March 2016  
Auteur: Ivo Cré and Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder et Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS  
Contributeurs: Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhler-Baedeker, Miriam Lindenau et Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds  
Mise en page : Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission  
Photo de couverture : Marie Schmerková, City of Brno

Ce guide sur la coopération institutionnelle a initialement été rédigé en anglais et a été traduit en français par la société TRADUTOURS. La version anglaise est consultable sur les sites internet suivants: [www.eltis.org](http://www.eltis.org) et [www.sump-challenges.eu](http://www.sump-challenges.eu)

Cette publication est soumise aux droits d'auteur du Consortium du projet Ch4ALLENGE et de ses auteurs et contributeurs : Promotion of Operational Links with Integrated Services (POLIS), West Yorkshire Combined Authority (WYCA), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UIRS), Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH et Institute for Transport Studies, University of Leeds.





# Table des matières

<b>Planning for sustainable urban mobility in Europe</b>	<b>4</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>5</b>
1.1 À propos de ce guide	5
1.2 Concevoir des plans de mobilité urbaine durable	5
1.3 La coopération institutionnelle : le défi, en quelques mots	7
1.4 Recommandations clé pour la coopération institutionnelle	8
<b>2 Des pratiques actuelles</b>	<b>9</b>
2.1 La coopération institutionnelle dans le contexte de la planification de la mobilité urbaine durable	9
2.2 En quoi la coopération institutionnelle est-elle importante ?	11
2.3 La coopération institutionnelle en Europe	12
2.4 Défis courants en matière de coopération institutionnelle	13
<b>3 De la théorie à la pratique</b>	<b>15</b>
3.1 Bien se préparer à la coopération institutionnelle	16
3.1.1 Comprendre le cadre juridique national (ou régional) et respecter les obligations légales	16
3.1.2 S'engager à respecter les principes globaux de la mobilité durable	19
3.1.3 Désigner le ou les directeur(s) du projet et définir les rôles associés	19
3.1.4 Recenser les ressources disponibles (compétences et finances)	23
3.2 Identifier les bons partenaires : qui participe à la gestion du projet ?	23
3.2.1 Déterminer la portée fonctionnelle et géographique	23
3.2.2 Identifier les compétences, capacités et connaissances requises chez les partenaires institutionnels	28
3.3 Impliquer les bonnes parties prenantes	33
3.3.1 Comment entrer en contact avec les partenaires institutionnels ?	33
3.3.2 Comment déterminer les ambitions des parties prenantes dans le contexte d'un PDU ?	38
3.4 S'accorder sur les responsabilités assignées	41
3.4.1 Comment convenir des règles, de la structure et de la hiérarchie ?	41
3.4.2 Comment répartir et attribuer les différentes ressources ?	46
3.4.3 Comment attribuer les différentes activités et responsabilités ?	47
<b>4 Élargir ses horizons</b>	<b>48</b>
<b>5 Références</b>	<b>49</b>
<b>6 Glossaire</b>	<b>50</b>



# Planning for sustainable urban mobility in Europe



Dear reader,

The European Commission is committed to help national, regional and local authorities develop sustainable, people-focused urban mobility and have European actors take the global lead in this field.

Planning sustainable and effective transport systems for Europe is fundamental to reducing our impact on climate, and contributing to the emission reduction goals adopted in the 2015 Paris Agreement. More strategic and integrated planning approaches are required to transform the existing energy- and carbon-intensive transport systems into sustainable mobility networks and help reaching climate-neutrality before the end of the century. Providing effective, inclusive and climate-friendly urban transport infrastructure is crucial for achieving functioning, competitive cities in Europe and ensuring their resilience in the long-term.

Over the past several years, the European Commission has established a sound policy basis for the development of Sustainable Urban Mobility Plans with the Transport White Paper, Action Plan on Urban Mobility, and most recently, the Urban Mobility Package. We are aware of the demanding nature of sustainable urban mobility planning and planning authorities' need for further, practical support in integrating their long-term thinking into strategic transport planning frameworks.

Therefore, it is my great pleasure to present four freshly developed publications, which provide comprehensive guidance on four of the core pillars of sustainable urban mobility planning: actively engaging people and stakeholders in the SUMP development and implementation process; encouraging cooperation among institutional actors and addressing transport's interconnection with other aspects of urban life; selecting the most effective packages of measures from a wide range of sustainable mobility policies available; and finally, strengthening plan delivery through comprehensive monitoring and evaluation of SUMP measures and processes.

Cities across Europe are subject to a variety of contextual differences and therefore facing unique local challenges – what unites them is the overall aim to take sound and sustainable policy decisions that create vibrant urban landscapes, promote economic growth, foster social and cultural exchange, and offer residents the highest possible quality of life. Urban mobility is one of the cornerstones to achieve these aims. It will require joint efforts over the next years to pave the way for better and more integrated mobility planning in Europe. At all levels we will need to act together to steadily improve our transport systems, mitigate adverse impacts of transport and advance the environmental, social, and economic vitality of urban areas across Europe.

It is great to see you, as reader of these manuals, being part of our team and I am convinced that, together, we can deliver!

**Violeta Bulc**

European Commissioner for Mobility and Transport  
March 2016



# 1 Introduction

## 1.1 À propos de ce guide

On observe un grand intérêt de la part des planificateurs et des décideurs vis-à-vis de l'application du concept de plan de mobilité urbaine durable (PDU, ou SUMP pour l'anglais Sustainable Urban Mobility Plan) et de la mise en œuvre d'un changement de paradigme vers le développement d'une mobilité urbaine durable.

A set of four manuals has been designed to support Une série de quatre guides a été créée pour aider les acteurs du domaine de la mobilité à améliorer leurs processus locaux de planification des transports et à garantir la qualité de leur préparation à la mise en œuvre d'un PDU. Ces guides sont destinés aux planificateurs du transport qui doivent concevoir un PDU et qui sont à la recherche de méthodes et d'approches adaptées à leur contexte spécifique.

Axés sur le processus de planification, ces quatre guides offrent des conseils pratiques illustrés par des exemples d'approches adoptées par des villes en matière de coopération avec les acteurs institutionnels ; d'implication du public dans le processus de développement de PDU ; de choix de mesures et de paquets de mesures ; et de mise en œuvre des mesures de suivi et d'évaluation.

Ces quatre guides mettent en évidence les éléments les plus pertinents et les plus complexes pour chaque tâche. Il n'existe pas une seule méthode « correcte », mais bien une variété d'approches liées aux différents contextes dans lesquels les processus de planification prennent place. Ainsi, ce guide n'est pas à caractère normatif, mais présente un vaste choix de solutions pour le développement de PDU dans différents contextes locaux et nationaux de planification.

Au vu du nombre d'approches différentes de l'amélioration de la planification de la mobilité urbaine durable qui existent, le défi abordé dans ce guide doit toujours être replacé dans le contexte des trois autres défis qui font l'objet des autres guides.

La première partie de ce guide fournit des informations concernant la compréhension de ce défi dans le contexte de la planification de la mobilité urbaine durable, mais également au sujet de sa pertinence vis-à-vis du processus de développement d'un PDU et des obstacles auxquels les autorités en charge de la planification doivent faire face dans le cadre d'une collaboration avec des parties prenantes institutionnelles du domaine de la planification des transports. La seconde partie, qui constitue le chapitre central de ce guide, présente des recommandations, des méthodes et des approches, ainsi que des exemples locaux pour aborder au mieux les problématiques locales identifiées. Enfin, la dernière partie oriente le lecteur vers d'autres ressources pertinentes pour en apprendre davantage.

Nous sommes convaincus qu'un processus PDU soigné permettra d'augmenter les chances d'aboutir à des solutions de planification des transports de grande qualité. Ce guide devrait ainsi contribuer à optimiser l'efficacité et l'efficience des processus de planification intégrés et permettre de jeter les bases nécessaires pour amorcer une transition vers un système de transport plus durable au sein des villes européennes.

## 1.2 Concevoir des plans de mobilité urbaine durable

Un plan de mobilité urbaine durable (PDU, ou SUMP pour l'anglais Sustainable Urban Mobility Plan) est un outil de planification stratégique destiné aux autorités locales et visant à promouvoir un développement et une intégration équilibrés de tous les modes de transport en ouvrant la voie à une transition vers des modes plus durables. Un plan de mobilité urbaine durable a pour objectif de résoudre les problèmes liés au transport urbain et de contribuer à l'atteinte d'objectifs locaux et à plus grande échelle en matière de développement environnemental, social et économique.

Développer un plan de mobilité urbaine durable relève d'un processus complexe de planification intégré qui



Réunion autour de la coopération institutionnelle à Brno  
Photo : Marie Schmerková, City of Brno

requiert une coopération, un partage de connaissances et une consultation mutuelle rigoureux entre les planificateurs, les politiciens, les institutions, les acteurs locaux et régionaux et les citoyens. Des activités ont été mises en place à tous les niveaux administratifs pour appuyer ce concept, mais plusieurs défis réfrènent actuellement l'assimilation de la planification de mobilité urbaine durable en Europe. Mettre des budgets à disposition et traiter les problématiques liées aux infrastructures sont des tâches particulièrement difficiles en période d'austérité économique. Ainsi, les villes sont souvent confrontées à des défis multidimensionnels pour assurer la planification d'une mobilité urbaine durable. En parallèle, il n'existe aucune solution unique pour accroître le nombre de PDU préparés en raison de la grande diversité des conditions contextuelles de la planification à l'échelle locale dans les pays européens.

Comme l'illustre le schéma du cycle d'un PDU (cf. Rupprecht Consult 2014, p 15), le développement d'un plan de mobilité urbaine durable est un processus de planification multidimensionnel composé de plusieurs phases et de plusieurs activités. Le schéma ci-dessous

reflète le fait que toutes les activités de planification de ce processus sont concernées par les défis que représentent la coopération, la participation, le choix de mesures et les activités de suivi et d'évaluation. Certaines de ces activités sont propres à des étapes spécifiques du processus de développement du plan, tandis que d'autres peuvent être réalisées une fois, puis se poursuivre de manière continue tout au long du processus, comme c'est le cas pour l'identification d'acteurs locaux et régionaux. De manière générale, les acteurs de la planification doivent garder à l'esprit ces quatre défis pour mettre en place un processus PDU efficace et efficient en vue de l'aménagement d'un PDU de qualité.

of such a process are associated with cooperation, participation, measure selection as well as monitoring and evaluation. Some of these activities relate to specific phases of the plan development process, while others might be carried out once and then run continuously throughout the process, such as the identification of local and regional actors. Overall, practitioners need to be aware of the four challenges in order to conduct an effective and efficient SUMP process with the aim of achieving a high-quality SUMP.



### Schéma 1: Tâches clé du processus de développement d'un PDU

Source : Rupprecht Consult, 2016

Tâches clés du processus de développement d'un PDU

#### Coopération institutionnelle

- Examen des cadres de coopération juridique
- Choix des institutions et objectifs
- Évaluation des ressources intellectuelles
- Structures et responsabilités
- Gestion des partenariats institutionnels
- Évaluation des partenariats institutionnels

#### Participation

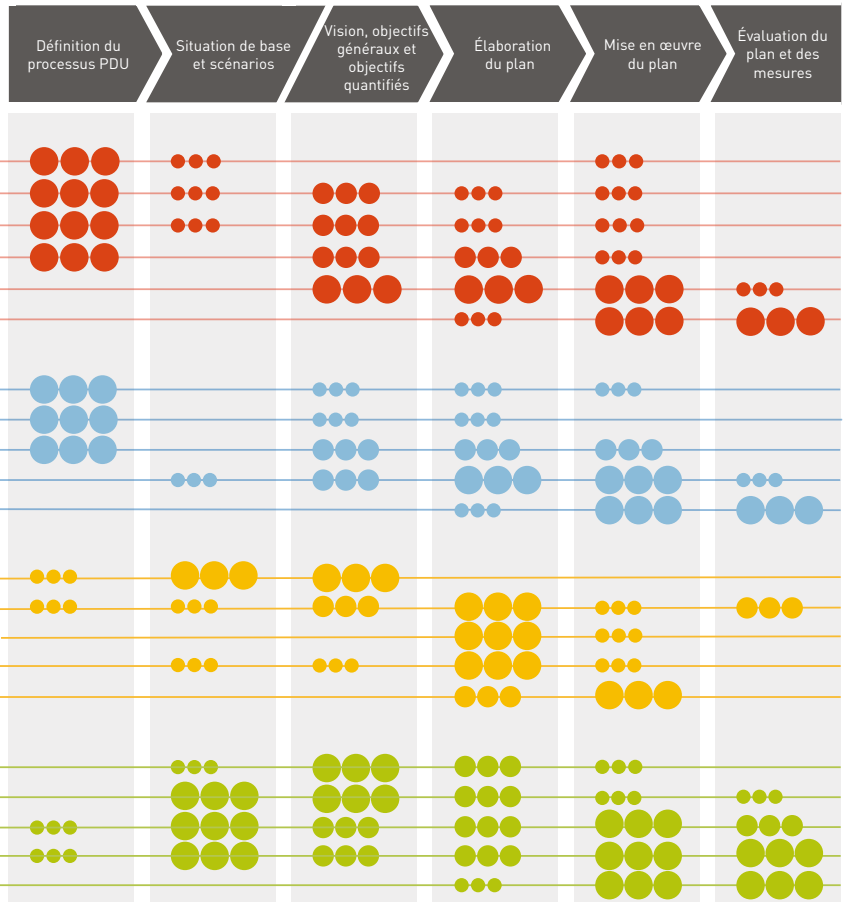
- Parties prenantes et intérêts
- Stratégie participative
- Détermination de niveaux et de méthodes de participation
- Gestion de la participation et résolution des conflits
- Évaluation du processus de participation

#### Choix de mesures

- Analyse des mesures, objectifs, problèmes et tendances existants
- Identification et analyse de types de mesures politiques adaptés
- Description détaillée des mesures et séries de mesures politiques
- Évaluation des mesures et séries de mesures proposées
- Choix des activités

#### Suivi et évaluation

- Élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation
- Choix d'indicateurs de suivi et d'évaluation
- Collecte de données et recherche de nouvelles sources de données
- Analyse des données et indicateurs et présentation des résultats
- Évaluation du processus de développement d'un PDU



©Rupprecht Consult, 2016

- ● ● ● Activité potentielle
- ● ● ● Activité recommandée
- ● ● ● Activité essentielle

Un processus de développement d'un PDU est une séquence de phases débutant par la détermination du processus et s'achevant sur l'évaluation du plan et des mesures. Ce schéma présente aux autorités chargées de la planification les tâches clés PDU associées à chacun des quatre défis.

La coopération institutionnelle et la participation sont des défis continus et des activités horizontales qui doivent débuter tôt, lors de la phase de définition du processus PDU. Le choix de mesures et les activités de suivi et d'évaluation sont particulièrement

pertinents dans les phases suivantes d'analyse et de planification technique. Ce schéma propose une amorce de développement d'un PDU ; la révision et la mise à jour des PDU devant reprendre les structures pré-établies.

## 1.3 La coopération institutionnelle : le défi, en quelques mots

Le manque de coordination définie entre les différents secteurs et disciplines peut représenter un obstacle de taille pour la prise de décisions et, par extension, pour le développement de plans de mobilité urbaine durable. Au regard de la grande variété d'institutions existantes, il est encore plus impératif pour les planificateurs et

les décideurs de mettre en balance ces différents défis et besoins et de les transposer en décisions stratégiques efficaces. Ceci explique pourquoi la coopération institutionnelle – en tant que processus – est absolument essentielle et doit être soigneusement établie.



Ainsi, dans le contexte des PDU, la coopération institutionnelle désigne une coopération pragmatique avec différents acteurs, et l'intégration d'idées et de politiques permettant l'aménagement d'un PDU efficace et efficace sur le plan pratique et financier. Sans coopération institutionnelle déterminant les objectifs d'un PDU et les moyens mis en place pour les atteindre, le PDU serait incomplet et générerait moins de bénéfices.

La coopération institutionnelle implique une collaboration et une coopération à la fois au sein des organismes et entre les différents organismes pour développer et mettre en œuvre un PDU. Une telle coopération requiert une mise en commun des objectifs, des connaissances, des ressources et des pouvoirs, ainsi qu'un assentiment mutuel entre plusieurs acteurs. Toutefois, le nombre et les types de parties prenantes impliquées dans les processus PDU varient considérablement en Europe en fonction des cadres juridiques et nationaux et de la situation locale propre à chaque ville et à chaque pays. Néanmoins, la préparation et la mise en œuvre d'un PDU sont toujours le fruit d'un processus de travail collaboratif.

## 1.4 Recommandations clé pour la coopération institutionnelle

Ce guide est destiné à fournir aux acteurs les conseils nécessaires pour parvenir à une coopération institutionnelle fructueuse. Vous trouverez dans ce chapitre les recommandations clé qui sont décrites de manière plus détaillée plus loin dans ce même guide :

1. L'autorité chargée de la planification doit être au fait du cadre juridique national (ou régional) en matière de coopération institutionnelle qui s'applique au PDU en question et doit s'assurer de respecter rigoureusement les dispositions légales applicables (3.1.1).
2. Il convient de s'assurer que la durabilité et la mobilité font bien partie du programme de la ville et de respecter les principes généraux relatifs à la mobilité durable (3.1.2).
3. Une personne ou une équipe responsable doit être désignée au sein de l'autorité pour prendre en charge la gestion du processus (3.1.3).
4. Le ou les directeur(s) de projet doivent prendre connaissance des ressources disponibles pour déterminer quels sont les compétences et les fonds dont dispose l'autorité municipale et quels sont ceux pour lesquels il faudra recourir à la sous-traitance. Le ou les directeur(s) de projet doivent s'assurer que toutes les compétences, connaissances et capacités soient couvertes par le partenariat (3.1.4 et 3.2.2).
5. Le ou les directeur(s) de projet doivent délimiter le périmètre fonctionnel et géographique au sein duquel le processus de coopération institutionnelle sera établi (3.2.1) pour déterminer quels partenaires doivent être impliqués.
6. Le ou les directeur(s) de projet doivent contacter (3.3.1) et mobiliser les partenaires (3.3.2), mais également de prendre connaissance de leurs ambitions et objectifs.
7. L'autorité chargée de la planification doit définir les rôles des partenaires (3.4.1) afin de convenir des règles et de la structure du partenariat et de pouvoir procéder à une bonne allocation des ressources (3.4.2).
8. Enfin, le ou les directeur(s) de projet doivent s'assurer de la bonne répartition des tâches et des responsabilités entre les différents partenaires (3.4.3).





## 2 Des pratiques actuelles

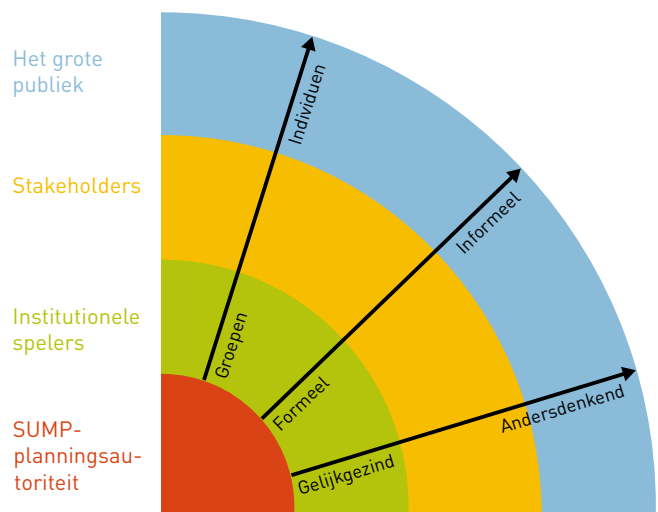
### 2.1 La coopération institutionnelle dans le contexte de la planification de la mobilité urbaine durable

La coopération institutionnelle s'inscrit dans la problématique générale qui concerne les moyens mis en place pour obtenir l'acceptation d'un PDU par le public. Une autorité publique joue le rôle de chef de projet dans le processus de préparation d'un PDU, mais elle doit solliciter d'autres acteurs institutionnels pour la préparation du plan et ce, par le biais de la participation et de l'intégration (ex : autres services au sein de l'autorité locale, organismes municipaux, organes politiques, communautés voisines, autorités de niveau supérieur). Le Guide CH4ALLENGE relatif à la participation fournit de plus amples informations sur la marche à suivre pour impliquer les parties prenantes et le public.

Les processus de préparation et de mise en œuvre d'un plan de mobilité urbaine durable (ou PDU, plan de déplacements urbains) requièrent tous deux l'implication de plusieurs partenaires et la coordination de plusieurs échelles géographiques et de différents domaines d'expertise en lien avec les transports. Dans ce contexte, la coopération institutionnelle, dictant le processus de coopération au sein des organismes et entre ceux-ci, peut être perçue comme un processus transversal (tout comme la participation) qui doit être mis en place tout au long du cycle du PDU et qui peut ainsi être considéré comme une activité horizontale. Le processus de coopération institutionnelle commence lors de la phase de préparation, durant laquelle les parties prenantes à impliquer sont identifiées et invitées à participer au processus de PDU. Les parties prenantes impliquées sont ensuite invitées à participer de manière constructive à l'établissement des objectifs et à la préparation du PDU. De manière générale, les

**Schéma 2 : Groupes participant au processus de développement d'un PDU**

Source : Rupprecht Consult, 2016



#### Encadré 1 : Qu'est-ce qu'une institution dans le contexte des PDU ?

**Définition** – Une institution est un organisme créé dans un but religieux, éducatif, professionnel ou social.

**Pertinence vis-à-vis des PDU** – Les Lignes directrices pour les PDU proposent plusieurs recommandations concernant les institutions, en particulier dans le contexte d'une **intégration horizontale** et de la **participation des parties prenantes**. Par exemple, il est fait référence à des instituts de recherche ou de formation, qui représentent des groupes de parties prenantes souvent impliqués dans les processus PDU (Activité 1.6).



contributions des partenaires institutionnels sont essentielles pour aboutir à un PDU qui bénéficiera au plus grand nombre, mais également pour établir des objectifs cohérents et adaptés à tous, ainsi qu'un soutien unilatéral vis-à-vis de la mise en œuvre des interventions et des politiques du PDU.

### Encadré 2 : Qui sont les parties prenantes dans le contexte des PDU ?

**Définition** – Les parties prenantes sont décrites dans les Lignes directrices pour les PDU (2014) comme les organismes, communautés et citoyens qui sont impactés – positivement ou négativement – par les nouvelles mesures de transport mises en place.

**Pertinence vis-à-vis des PDU** – Les principales parties prenantes doivent être identifiées au cours de l'Activité 1.6 qui est décrite dans les Lignes directrices. Une liste des parties prenantes généralement impliquées est fournie à la page 29 des Lignes directrices.

Étant donné la variété des PDU en Europe, la grande diversité des contextes institutionnels locaux et les différences en termes de cadre juridique à l'échelle nationale et/ou régionale, il n'existe aucune liste prédéfinie répertoriant les organismes à impliquer dans la préparation d'un PDU. Le choix des parties prenantes est donc un processus qui doit être adapté à chaque contexte local spécifique afin de garantir la prise en compte du cadre institutionnel existant, mais également des besoins propres à la localité.

Le PDU représentant un document bien plus volumineux qu'un plan de transport ou de circulation « classique », celui-ci inclut des mesures associées à plusieurs autres domaines d'expertise, tels que ceux de l'environnement, de l'énergie, de l'enseignement, de l'économie et de la santé. Par conséquent, l'un des premiers points à déterminer concerne les éléments sectoriels à prendre en compte dans l'approche

de planification de la mobilité urbaine durable. La composition du « partenariat » peut donc varier de manière considérable selon l'orientation du plan (ex : priorité axée sur l'énergie et l'environnement, l'enseignement et la santé, ou sur une grande variété de thématiques).

En outre, dans certains États membres de l'Union européenne, le processus de développement d'un PDU fait l'objet de réglementations légales spécifiques. Dans ces pays, l'implication d'un type particulier de partenaire peut être obligatoire. Dans ce cas de figure, ces obligations facilitent une partie du processus de sélection, et il peut également exister des cadres institutionnels pertinents. Toutefois, les autorités locales doivent toujours s'efforcer d'aller au-delà des exigences formelles et légales en sollicitant d'autres parties prenantes en vue d'intégrer et de bénéficier de compétences, de points de vue et de connaissances supplémentaires.

La diversité des acteurs présents aux échelles nationale et locale dans les différents domaines d'expertise déterminera en grande partie le choix des partenaires. Par exemple, la division organisationnelle de l'administration, ainsi que les liens et les rapports entre l'autorité locale et les autorités voisines peuvent influencer le choix des types de partenaires impliqués : il peut s'agir d'autres services, de municipalités voisines, d'autorités de niveau supérieur (provinces, régions, etc.) ou encore d'organismes thématiques. De manière similaire, le nombre d'organismes externes publics ou privés (sociétés de transport, associations, organismes de représentation, entreprises, chambres de commerce, etc.) impliqués et leur degré d'intérêt/d'influence peut déterminer le choix des partenaires.

Lors du processus de sélection des parties prenantes, il convient de déterminer un nombre réaliste d'institutions à impliquer dans la coopération pour le PDU. Un nombre plus important d'institutions peut, certes, apporter certaines connaissances et certains intérêts supplémentaires, mais peut également engendrer la nécessité d'une supervision plus rigoureuse, créer davantage de désaccords et imposer des difficultés supplémentaires. Les recommandations ne précisent donc pas un nombre idéal d'institutions à impliquer, mais le nombre choisi doit toujours permettre la



réalisation et le suivi d'une mise en œuvre efficace du PDU.

En général, on peut distinguer les différentes formes de coopération – qui ne sont pas incompatibles – suivantes :

- **Coopération verticale** : des organismes dirigés par un autre organisme ou qui dépendent d'un autre organisme sont en situation de coopération verticale, laquelle est principalement régie par des rapports hiérarchiques. Dans le contexte des PDU, ce type de coopération peut se retrouver par exemple entre une autorité locale et le service local en charge des transports en commun. Les autorités locales doivent également coopérer avec des autorités de niveau supérieur, à l'instar des administrations provinciales, régionales, nationales et/ou européennes.
- **Coopération horizontale** : des organismes qui sont réciproquement indépendants et autonomes sont en situation de coopération horizontale (coopération d'égal à égal) sans rapports hiérarchiques. Dans le contexte des PDU, ce type de coopération est courant et se retrouve notamment dans le rapport entre l'autorité locale et les sociétés privées.
- **Coopération géographique** : des organismes représentant différentes régions et niveaux géographiques travaillent ensemble sous la forme d'une coopération géographique. Dans le contexte des PDU, ce type de coopération est particulièrement important puisque les PDU sont axés sur une zone fonctionnelle définie (zone qui reflète la situation réelle en termes de mobilité et non les frontières administratives). Par conséquent, le recours à une coopération géographique est nécessaire pour établir une collaboration entre l'autorité locale principale et les autorités voisines, ainsi que toutes les autres parties prenantes pertinentes situées dans la zone fonctionnelle visée.
- **Coopération intersectorielle** : des organismes et des individus issus de milieux différents et possédant des connaissances et des domaines d'expertise différents qui travaillent ensemble sont en situation de coopération intersectorielle. Dans le contexte des PDU, ce type de coopération est également pertinent car la planification de la mobilité urbaine durable est axée sur une intégration multisectorielle, ce qui nécessite l'établissement d'une coopération entre différents secteurs. Cette coopération peut notamment être nécessaire entre différents services d'une même autorité locale.

Il convient toutefois de noter qu'au sein du processus de développement d'un PDU, toutes les formes de coopération peuvent s'appliquer. Les modèles, procédures et structures de coopération propres à chaque contexte doivent être définis pour déterminer la manière dont les autorités locales et les parties prenantes travailleront ensemble.

## 2.2 En quoi la coopération institutionnelle est-elle importante ?

Instaurer une coopération institutionnelle efficace et efficiente dans le cadre des processus de préparation et de mise en œuvre d'un PDU est particulièrement important car une coopération pragmatique avec les acteurs contribue à créer un PDU qui sera accepté et efficace sur les plans pratique et financier. Sans la coopération institutionnelle, aucune autorité locale européenne ne pourrait créer un PDU conforme aux exigences de la Commission européenne. Le document final qui en résulterait serait confronté à une absence d'intégration et à un manque d'acceptation par le public. Par exemple, la non-intégration du plan en matière de transport et d'aménagement du territoire pourrait limiter l'efficacité des plans de circulation et avoir un impact négatif sur un éventuel plan d'aménagement du territoire instauré en parallèle, par exemple en accroissant la circulation routière à des endroits où celle-ci n'avait pas été anticipée.

Une bonne coopération institutionnelle permet d'apporter des bénéfices tangibles et positifs, parmi lesquels :

- Le premier avantage majeur de la coopération institutionnelle est qu'elle apporte de la valeur, des connaissances et des ressources au processus de mise en œuvre d'un PDU. Le projet bénéficie ainsi de compétences et de perspectives complémentaires pour optimiser la gestion de projet. En outre, par le biais de la coopération institutionnelle, les partenaires créent des synergies qui ont une influence positive sur l'efficacité et l'efficience du PDU.



- Améliorer l'acceptabilité du PDU par le public et les parties prenantes constitue un autre impact positif de la coopération institutionnelle. Les parties prenantes impliquées sont plus susceptibles de soutenir un plan auquel elles ont contribué. De plus, l'implication d'organismes représentatifs peut également permettre d'obtenir le soutien des parties de la population qu'ils représentent et dont ils défendent les intérêts.
- Troisième atout majeur résultant de la coopération institutionnelle : l'attraction potentielle de financements externes supplémentaires grâce à l'alignement des objectifs du PDU sur ceux des bailleurs de fonds dans des domaines spécifiques. Par exemple, il est possible que des organismes nationaux de protection de l'environnement soient disposés à financer certaines mesures associées au PDU si, par le biais d'une coopération institutionnelle, une priorité de taille est accordée, par exemple, à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ou de la consommation d'énergie.
- Enfin, dans le contexte d'un PDU, la coopération institutionnelle permet d'assurer un meilleur contrôle sur plusieurs réseaux et infrastructures de transport locaux, et notamment sur les réseaux de transport en commun et les infrastructures de stationnement. Ceci est particulièrement important puisque l'aménagement d'un PDU requiert l'exploitation et la mise en œuvre d'interventions ciblées dans le domaine du transport pour pouvoir accomplir les objectifs du plan. En participant au processus PDU, les propriétaires et/ou gestionnaires des réseaux et infrastructures de transport permettent au partenariat d'avoir l'influence requise sur leurs réseaux et infrastructures. Une meilleure assimilation des objectifs d'un PDU devrait ainsi garantir que les parties prenantes coopèrent et mettent en œuvre les décisions prises dans le cadre du PDU, ou tout au moins que cette participation influe sur leurs décisions en matière d'investissements.

## 2.3 La coopération institutionnelle en Europe

La coopération institutionnelle constitue un élément clé du processus PDU pour tous les pays et villes d'Europe où les obstacles et les avantages de la coopération sont généralement très similaires. Cependant, en raison des

différences en termes de cadre juridique présentes en fonction de chaque pays, la coopération institutionnelle (et les PDU en général) est mise en œuvre à l'aide de différents processus et au sein de différents contextes juridiques selon les pays européens.

Dans certains pays (ou régions), les autorités locales doivent se conformer à des lignes directrices très strictes qui forment un cadre normatif précis. En Flandre (Belgique), par exemple, un décret régional régit les processus de préparation et de mise en œuvre des PDU. Lorsqu'il est question de coopération institutionnelle, les autorités locales flamandes doivent mettre sur pied une commission d'orientation locale et une commission de mobilité régionale, mais également coopérer avec des organismes consultatifs prédéfinis (la province, le gouvernement flamand) selon le type d'autorité concerné (Cré et Mourey, 2015). Au Royaume-Uni, le Transport Act 2000 oblige les autorités locales de transport (Local Transport Authorities) à consulter différents types de parties prenantes (sociétés d'autobus, compagnies ferroviaires, conseils de districts ou de comtés de la région visée), mais les autorités locales sont libres de consulter toute autre partie souhaitée (Cré et Mourey, 2015).

En revanche, dans d'autres pays (ou régions), les autorités locales ne sont soumises à aucune obligation ni à aucun cadre juridique régissant directement les PDU. C'est le cas de plusieurs pays de l'Europe centrale, dont la République tchèque, qui ne dispose d'aucune législation ni d'aucune prescription nationale relative aux PDU (cf. site web du projet Endurance), mais ceci concerne également la Hongrie, où les PDU ne font l'objet d'aucun cadre juridique pour l'heure (cf. site web du projet Endurance).

Entre ces deux types de contextes, certains pays (ou régions) disposent de prescriptions nationales pour orienter les municipalités, mais celles-ci n'ont aucun caractère juridiquement contraignant. En Allemagne, par exemple, les PDU ne sont soumis à aucun cadre juridique défini (Cré et Mourey, 2015). Toutefois, plusieurs recommandations pour la conception de plans informels de développement des transports ont été publiées et fournissent des conseils non contraignants en matière de coopération institutionnelle.



Ainsi, les types de partenaires qui doivent (ou devraient) légalement être impliqués dans la préparation et la mise en œuvre d'un PDU varient en fonction des différents pays (ou régions) d'Europe. La présence d'un cadre juridique rigoureux facilite le processus de choix des partenaires en imposant l'implication de certains types de parties prenantes publiques au sein du processus PDU. Lorsqu'il n'existe aucun cadre juridique dédié ou que celui-ci est moins strict, l'autorité locale principale peut décider seule du choix des partenaires et des parties prenantes à impliquer dans le processus PDU.

En sus des cadres juridiques, les différentes cultures européennes et caractéristiques en termes de coopération peuvent avoir divers impacts sur la coopération institutionnelle. Il a été observé que la « culture de la coopération » était moins développée et moins enracinée dans certains pays européens que dans d'autres. Dans ces pays, on fait face à un faible enthousiasme à l'égard de la coopération, ce qui complique le processus de coopération institutionnelle. Par exemple, les parties prenantes peuvent être réticentes à l'idée de partager leurs données et informations avec les autres partenaires. À l'évidence, ce type de contexte freine la possibilité d'aboutir à des résultats bénéfiques dans le cas d'un processus de coopération institutionnelle fructueux.

## 2.4 Défis courants en matière de coopération institutionnelle

Au sein de la thématique générale de la coopération institutionnelle, plusieurs aspects et éléments ont été identifiés comme particulièrement problématiques dans le contexte des processus coopératifs, notamment pour la planification de la mobilité urbaine durable. Les problématiques clé suivantes, qui représentent des obstacles majeurs à la coopération institutionnelle, ont été regroupées selon quatre thématiques différentes.

### Identifier les bons partenaires

#### **Incertitudes concernant les partenaires à solliciter** –

En raison de la nature particulière des PDU, différentes

parties prenantes doivent être impliquées dans le processus de coopération institutionnelle, ce qui inclut des organismes et des parties prenantes qui ne sont habituellement pas impliqués dans les activités de gestion des transports. Par conséquent, la composition d'un partenariat pour le PDU peut s'avérer être un point complexe.

**Manque d'expertise** – Il est nécessaire de déterminer et de prendre en compte les connaissances empiriques, les compétences et les capacités pertinentes disponibles au sein des organismes coopérants. Il convient d'éviter de tenter d'assigner aux individus des rôles pour lesquels ils ne sont pas qualifiés. L'impact potentiel des ambiguïtés, des connaissances partielles et des méthodes techniques différentes propres à différents secteurs sur le PDU ne doit pas être sous-estimé.

### Impliquer les partenaires pertinents

- **Complexité de la structure du PDU** – En raison de la diversité spécifique des thématiques en jeu et des parties prenantes impliquées au sein du processus PDU, le niveau de complexité et de difficulté associé au fait de coordonner différents domaines de la politique urbaine est particulièrement élevé. L'autorité en charge peut avoir des incertitudes quant à la manière dont elle peut impliquer d'autres secteurs et susciter l'intérêt des uns et des autres pour le PDU. De plus, étant donné que l'établissement d'un PDU requiert la mise à contribution de plusieurs domaines d'expertise, il peut également être difficile de sensibiliser certaines parties prenantes au PDU et de convaincre les parties prenantes non liées au domaine du transport de participer au processus.
- **Incompatibilité des objectifs** – Les acteurs peuvent avoir des objectifs différents, qui peuvent s'avérer incompatibles. Il est probable que différents organismes, voire différentes parties d'un même organisme aient des priorités différentes. Ce problème a particulièrement des chances de se poser entre des autorités locales qui sont « en concurrence » (vis-à-vis de l'attraction d'activité économique, ou qui souhaitent éviter la congestion du trafic à certains endroits au détriment d'autres) et entre les organismes représentant différentes parties de la société (ex : organismes environnementaux et industriels ; fédérations d'automobilistes et de cyclistes).



**Incompatibilité des calendriers** – Le PDU n'est pas le seul plan élaboré et aménagé par les autorités locales. Par conséquent, certains plans complémentaires peuvent être associés à différents calendriers (ex : le calendrier prévu pour un plan d'aménagement du territoire peut ne pas être le même que pour la planification des transports). Ainsi, ceci peut créer des problèmes d'incertitudes et nécessiter certains ajustements.

### S'accorder sur l'attribution des responsabilités

- **Leadership** - Le manque de leadership adéquat peut être un obstacle à la résolution des conflits et à l'établissement de la coopération. À l'inverse, un leadership trop strict et une dépendance importante du ou des directeur(s) de projet peut donner naissance à des incertitudes concernant les objectifs, mais également l'adéquation et l'efficacité des plans que le chef de projet choisira de soutenir. Dans le contexte des PDU, ceci signifie que le chef de projet peut choisir de soutenir des mesures en fonction de ses propres intérêts et de ceux de son organisme au détriment des mesures les plus efficaces.
- **Attribution des responsabilités et précision des rôles** - Les acteurs peuvent avoir des attributions différentes au sein des processus de conception et de mise en œuvre du PDU, et devoir simultanément rendre des compte à différents groupes, ce qui peut engendrer des problèmes d'incertitudes, de rejet des responsabilités et de lacunes en matière de responsabilités.
- **Attribution des ressources** - Les ressources financières, humaines et autres (ex : foncières), qui sont vitales pour la mise en œuvre d'un PDU, peuvent être limitées et ne proviennent généralement pas d'un seul acteur. La mise en commun des ressources requiert la mise à contribution de différents acteurs, et nécessite des compétences de persuasion pour promouvoir les bénéfices des investissements auprès des acteurs désignés et de leurs représentants afin de pouvoir obtenir leur accord pour l'allocation des ressources.

- **Manque de transparence** - La réticence à communiquer des données ou des informations pour des raisons de confidentialité commerciale ou de culture organisationnelle, ou au titre d'obligations de protection des données personnelles peut compliquer le processus de planification coopératif et requérir la consignation d'obligations relatives à la protection des données ou aux conditions dans lesquelles ces données sont recueillies dans des accords formels ou juridiquement contraignants. Des problèmes peuvent également subvenir suite à une réticence à communiquer des données et informations au titre de préoccupations liées à la reconnaissance d'erreurs.

### Se conformer aux différents cadres juridiques

- **Cadre juridique** – En Europe, il existe un certain nombre de lois nationales (ou régionales) régissant les PDU et/ou la coopération institutionnelle. En plus de ces lois nationales (ou régionales), il existe également un cadre juridique européen. Cette diversité des réglementations peut représenter une problématique complexe et déroutante dans le contexte des PDU. Avant de procéder à la mise en œuvre d'un PDU, il convient d'obtenir systématiquement une aide juridique pour éclaircir la situation concernant les obligations relatives à la coopération institutionnelle et les processus à mettre en place. These issues and the related topics will be further developed in the "From Theory to Practice" section through four chapters reflecting the four main topics mentioned above.

Ces problématiques et les thématiques qui y sont associées sont abordées plus en détails dans la section intitulée « De la théorie à la pratique » qui consacre quatre chapitres distincts aux quatre thématiques principales abordées ci-dessus.



# 3 De la théorie à la pratique

Cette partie du guide est destinée à servir de source pratique d'informations pour aider les organismes et les responsables de la gestion de PDU à surmonter les principaux obstacles qui peuvent entraver la mise en œuvre d'une coopération institutionnelle efficace et efficiente. Nous proposons ici des réponses aux quatre grandes problématiques identifiées dans le cadre du projet CH4ALLENGE concernant la coopération institutionnelle.

Ce chapitre propose des explications détaillées et des exemples concrets tirés des expériences de différentes villes du projet CH4ALLENGE afin d'aider les acteurs à répondre aux questions suivantes :

- Comment se conformer aux obligations légales ?
- Comment identifier les bons partenaires à impliquer dans le PDU ?
- Comment impliquer efficacement les partenaires pertinents dans le SUMP ?
- Comment répartir les différents rôles et responsabilités entre les partenaires ?

Le tableau ci-dessous (Tableau 1) présente les différents types d'activités nécessaires à la mise en œuvre d'un processus de coopération institutionnelle fructueux.

**Tableau 1 : Activités destinées à la mise en œuvre d'une coopération efficace entre les partenaires institutionnels**

Objectif	Activités			
<b>Bien se préparer</b>	Comprendre le cadre juridique national (ou régional) et respecter les obligations légales	S'engager à respecter les principes généraux de la mobilité durable	Désigner les responsables de la gestion du projet et définir les rôles associés	Recenser les ressources disponibles (compétences et finances)
<b>Identifier les partenaires pertinents</b>	Déterminer la zone fonctionnelle et géographique	Identifier les compétences, capacités et connaissances pertinentes		
<b>Impliquer les partenaires institutionnels pertinents</b>	Contactier et mobiliser les partenaires de manière active	Convaincre les parties prenantes institutionnelles de participer activement au processus PDU	Prendre connaissance des ambitions et objectifs des partenaires	
<b>Convenir des différents rôles et responsabilités</b>	Définir les rôles des partenaires ainsi que la structure et les règles du partenariat	Assigner les ressources, rôles et responsabilités		



## 3.1 Bien se préparer à la coopération institutionnelle

La préparation au processus de planification a été déterminée comme un aspect clé du processus par les villes qui ont mis en place un PDU. Au sein de votre ville ou de votre organisme, tout le monde ne sait pas nécessairement ce qu'est un PDU et tout le monde n'y porte pas forcément un intérêt certain. Les employés les plus informés au sujet des stratégies et de la planification y portent généralement un intérêt, mais ceux qui sont chargés de l'aménagement de solutions entendront simplement continuer de faire les choses comme ils ont l'habitude de les faire.

La préparation pour un PDU présente différents aspects, qui sont identifiés et expliqués dans les Lignes directrices pour les PDU (Rupprecht Consult, 2014) et doivent être traités au sein du premier quart du cycle de planification. Dans le contexte de la coopération institutionnelle, il convient de centrer son attention sur trois éléments : le respect des principes globaux de mobilité durable, l'assignation de la gestion du projet et le recensement des ressources disponibles.

### 3.1.1 Comprendre le cadre juridique national (ou régional) et respecter les obligations légales

Bien que le PDU soit axé sur la mobilité à l'échelle de l'agglomération urbaine, il convient de le replacer dans le contexte de la planification de la mobilité urbaine à l'échelle régionale, nationale et européenne. Tous les documents pertinents doivent être analysés en amont pour pouvoir exploiter les opportunités (ex : possibilités en matière de financement des projets de PDU) et éviter l'émergence ultérieure de tout conflit potentiel avec les autorités de niveau supérieur.

L'élaboration d'un inventaire des prescriptions et réglementations légales, recensant notamment les réglementations nationales portant, par exemple, sur la tarification routière, sur la manière dont les stationnements sont gérés ou sur les objectifs quantifiés en matière de sécurité routière aide à régler cette question. Ces réglementations sont plus susceptibles d'avoir une incidence sur la concrétisation de mesures

spécifiques du PDU que sur le format du PDU en lui-même. Par exemple, il peut être possible de mentionner une mesure – telle que la tarification routière – à titre d'ambition à long terme dans le cadre du PDU, bien que celle-ci soit actuellement impossible à mettre en œuvre car aucune loi nationale ne le permet. Dans d'autres cas, la législation nationale ou internationale peut requérir l'aménagement de certaines mesures dans le cadre du PDU bien que celles-ci ne seraient autrement pas possibles à mettre en place sur le plan politique local. Par exemple, la directive de l'UE relative à la qualité de l'air peut requérir l'aménagement d'une Zone à faibles émissions, ce qui impose des contraintes significatives pour l'accès des véhicules à moteur dans certaines parties de la ville. Il est également important de déterminer si les lois qui régissent d'autres plans prévus (ou requis) par la loi (tels que des plans d'aménagement du territoire) imposent des contraintes pour le développement des PDU, qui, dans la majorité des pays, ne sont pas encadrés par la loi.

De nombreuses villes ayant mis en place des PDU ont également signalé que l'absence d'un cadre national juridique pour les PDU dans la majorité des pays de l'UE constituait un autre obstacle. Toutefois, ceci peut également être positif : l'absence de cadre juridique national permet une meilleure souplesse pour la détermination des objectifs généraux, des objectifs quantifiés et d'un calendrier pour le PDU. En l'absence de cadre juridique, il est nécessaire de rechercher des motivations locales pour le PDU.

En plus des obligations de l'UE en matière de coopération, certains pays (ou régions) imposent – dans le contexte du développement d'un PDU – d'autres obligations légales spécifiques concernant la coopération institutionnelle. Par ailleurs, d'autres pays disposent de règles spécifiques qui régissent le domaine plus vaste de la planification (concernant, par exemple, l'aménagement du territoire). Cependant, un grand nombre de pays n'imposent aucune obligation légale aux autorités locales pour la coopération institutionnelle dans le cadre d'un PDU.





Néanmoins, au vu de cette grande diversité des situations à l'échelle nationale (ou régionale), il convient de prendre rigoureusement connaissance des exigences légales. Par exemple, une législature nationale peut requérir une coopération et un dialogue avec les autorités voisines ou imposer la consultation de certaines parties prenantes pour le développement de plans et de politiques. Ceci est notamment le cas au Royaume-Uni, où un cadre juridique existe pour les PDU et où les autorités sont soumises à un devoir de coopérer.

Les règles internes à chaque ville déterminent également les méthodes de coopération. Des procédures claires, fondées sur des règles administratives, déterminent qui doit prendre en charge la gestion du processus PDU et qui bénéficie des pouvoirs décisionnels. Dans la majorité des cas, le processus commencera par un dialogue

entre les élus de l'autorité locale et l'administration qui aboutira à l'établissement d'un mandat pour la mise en œuvre du projet.

Certains PDU ont appliqué le cadre établi par la directive européenne 2001/42/CE relative à l'évaluation des incidences de certains plans et programmes sur l'environnement. Une évaluation environnementale stratégique (EES) doit être réalisée pour évaluer les « incidences de certains plans et programmes sur l'environnement ».

L'exemple du Yorkshire de l'Ouest (cf. encadré ci-dessous) illustre le rôle des consultants experts et les différentes étapes qui étaient nécessaires au titre des exigences relatives à l'EES pour évaluer les incidences du plan sur l'environnement.



Réunion autour de la coopération institutionnelle à Brno  
Photo : Marie Schmerková, City of Brno



## LUMIÈRE SUR

### Yorkshire de l'Ouest : la coopération au sein du processus d'EES

Au Royaume-Uni, un certain nombre d'obligations légales nationales doivent être respectées pour évaluer la mise en œuvre d'un PDU. L'EES est un volet de l'Évaluation intégrée de la durabilité (EID) qui répondra également aux exigences légales d'une Évaluation de la réglementation Habitats, d'une Évaluation des impacts en matière d'égalité et d'une Évaluation des impacts sur la santé, et qui couvre les impacts d'ordre économique et social. L'Autorité conjointe du Yorkshire de l'Ouest – la WYCA – (Angleterre) a désigné des consultants experts externes pour réaliser une Évaluation intégrée de la durabilité (EID) pour le PDU en préparation. Les phases clé liées à la coopération institutionnelle suivantes ont été menées à bien :

#### 1. Atelier autour du plan de transport unique avec un comité politique

La portée de l'EID et les problématiques potentielles en matière de durabilité ont été testées auprès d'un certain nombre de parties prenantes clé, dont Natural England (environnement), Historic England (histoire et archéologie) et Highways England (réseau routier stratégique anglais), dont la consultation était imposée par la loi. Pour ce faire, l'autorité a utilisé des bases de données existantes recensant les personnes à contacter au sein des organismes pertinents.

Ceci a permis de présenter le processus de développement du PDU de la WYCA à un certain nombre de parties prenantes, de jalonner les opportunités en matière de contributions, et d'établir un mécanisme destiné à formuler les problématiques locales à prendre en compte lors du processus PDU.

#### 2. Atelier autour du plan de transport unique avec un comité politique

Une comparaison des impacts potentiels liés à différents objectifs ou politiques sont présentés aux dirigeants politiques. Des options alternatives, notamment pour réduire les impacts négatifs, sont également proposées.

#### 3. Consultation du public et des parties prenantes sur le plan de transport unique

Le public et les parties prenantes clé sont consultés au sujet des résultats de l'EID, et notamment sur les impacts potentiels et les mesures d'atténuation à adopter au sein du PDU pour pouvoir accroître les bénéfices. L'un des grands défis consiste à faire en sorte que les données et informations issues d'évaluations techniques puissent être comprises et interprétées par un public large et leur permettent de comprendre les impacts potentiels dans un langage courant.



### 3.1.2 S'engager à respecter les principes globaux de la mobilité durable

L'idée de « durabilité », que l'on retrouve dans le nom européen du PDU « Plan de mobilité urbaine durable » (SUMP, Sustainable Urban Mobility Plan), implique que le système de transport de la ville doit apporter des bénéfices clairs pour l'environnement et la société, et non être exclusivement axé sur l'amélioration du flux de circulation.

Avant de débiter le processus PDU, il est important de déterminer la mesure dans laquelle ces principes sont déjà intégrés dans les politiques existantes et dans le programme politique actuel. Au moment de décider officiellement de donner suite au processus PDU, les décideurs de la ville doivent s'engager de manière générale à faire de ces principes de durabilité un aspect central du PDU. Ceci sera plus aisé si les collègues qui travaillent dans les domaines du transport et de l'aménagement du territoire comprennent et perçoivent les bénéfices du PDU, puisque ceci leur permettrait de présenter la même perception du processus PDU que le personnel technique de la ville aux politiciens.

Cette activité est donc étroitement liée à l'activité « créer un sentiment de responsabilisation » vis-à-vis du PDU pour tout le personnel de l'organisme municipal : ces deux activités devraient permettre à l'ensemble des employés impliqués d'avoir le sentiment qu'ils ont envie de mener à bien le PDU et qu'ils ont une responsabilité dans sa mise en œuvre. En fait, il s'agit de vendre l'idée du PDU auprès des collègues issus des autres services, mais également auprès des politiciens et des acteurs qui ne font pas partie de la ville.

À titre d'exemple pour l'engagement général des décideurs vis-à-vis des principes de durabilité, il pourrait être pertinent d'adopter une « hiérarchie des usagers de la route » sur le plan politique, en plaçant les piétons, les cyclistes et les transports en commun en haut de la hiérarchie et les véhicules personnels au bas pour établir des priorités d'accès à l'espace routier. Il peut également être judicieux de mettre en évidence l'idée que les rues ne servent pas uniquement à circuler, mais qu'il s'agit aussi de lieux où les gens se réunissent, socialisent et dépensent de l'argent.

Les mesures suivantes peuvent contribuer à résoudre les problèmes soulignés ci-dessus :

- Organisation de différents séminaires de sensibilisation visant différents publics. Pour les politiciens, il suffirait d'organiser une réunion ou un séminaire très court pour présenter l'idée de base d'un PDU, les types de mesures mises en œuvre et les impacts que le PDU peut avoir sur l'économie locale et la qualité des conditions de vie. Pour le personnel technique, un séminaire sur une demi-journée peut permettre de transmettre les messages clé et de fournir davantage d'informations sur le contenu d'un PDU et sur la manière dont il devrait compléter les plans existants requis par la loi. S'il est possible de faire intervenir un expert issu d'une autre ville ou d'un autre pays au sein de ce type de séminaire, ceci peut aider à faire passer les messages clé, en particulier si l'expert en question vient d'une région dont le contexte est perçu comme similaire à celui de la ville concernée.
- Examen des plans de transport et d'aménagement du territoire existants afin d'évaluer la mesure dans laquelle la durabilité est déjà prise en compte. Ceci peut être réalisé à l'aide d'une check-list simple accompagnant la consultation des plans existants. Dans certaines villes, il est possible qu'il n'existe aucun plan relatif aux transports, auquel cas il conviendra toutefois d'examiner les plans d'aménagement du territoire. À titre d'alternative, il est possible d'interroger un petit nombre d'employés clé de la ville pour obtenir des informations sur le contenu de ces documents.
- Rencontre des politiciens et acteurs clé au début du processus pour aborder leurs points de vue concernant la durabilité dans le contexte du PDU. Un petit nombre de politiciens et d'acteurs peuvent être interrogés dans le but de dessiner une vision globale de l'importance de la durabilité dans leur réflexion sur leur travail.

### 3.1.3 Désigner le ou les directeur(s) du projet et définir les rôles associés

Un « projet » consiste en « une organisation temporaire créée en vue de livrer un ou plusieurs produits selon un business case convenu » (Prince 2, 2009). Si l'on considère le PDU comme un projet, le rôle du ou des directeur(s) du projet devient important, et, à cet égard, l'attribution de la gestion du projet (chef de projet et/ou équipe en charge de la gestion de projet) est cruciale.



La gestion d'un PDU en tant que projet peut prendre de nombreuses formes différentes, mais selon les bonnes pratiques, on octroie généralement un mandat de gestion précis à un service administratif spécifique pour la gestion du processus PDU. Au sein de ce service, une personne ou une équipe sera désignée pour mener le processus PDU à bien.

En pratique, les activités concrètes de gestion du projet peuvent être déléguées à un consultant. Dans ce cas de figure, il est recommandé aux services municipaux ou à l'administration de la ville de conserver la main sur la coordination globale et de prévoir des ressources et des compétences suffisantes pour garantir une gestion de qualité.

Puisque la préparation d'un PDU peut impliquer une grande variété d'institutions qui seront amenées à contribuer activement au processus, les listes de diffusion sont généralement très fournies et

les réunions rassemblent un nombre important d'individus. Ainsi, le processus nécessite un leadership suffisamment robuste et capable de présenter une logique et un processus clairs à l'ensemble des parties prenantes internes/externes afin de pouvoir aboutir à un plan de grande qualité et accepté par tous. Le ou les directeur(s) de projet doivent se montrer efficaces en limitant les confusions et en modérant les risques de chevauchement des activités.

### **Responsabilités du ou des directeur(s) de projet**

La responsabilité ultime du ou des directeur(s) de projet est de veiller à l'efficacité du processus de mise en œuvre d'un PDU. Ceci inclut la planification des tâches, la délégation d'activités lorsque cela est nécessaire et la réalisation d'un suivi pour s'assurer que le PDU est bien mis en œuvre dans le respect des contraintes fixées par les cadres.

Le ou les directeur(s) de projet ont la responsabilité d'assurer la livraison des produits du PDU dans le respect des contraintes déterminées – et principalement des contraintes liées aux fonds disponibles, au temps et aux attributions – et de parvenir à atteindre leurs objectifs dans le respect des contraintes imposées par les cadres juridiques, le défi que représente la collecte de données et d'éléments probants ou encore la coopération institutionnelle. Ceux-ci doivent également mettre en place un protocole de validation qui garantit la responsabilisation et l'accès à des opportunités adéquates permettant la consultation du public et des parties prenantes.

Afin de garantir la précision des rôles et responsabilités assignés au sein du processus de préparation du PDU, quelques principes généraux doivent être établis par le ou les directeur(s) de projet, parmi lesquels des protocoles de reporting aux pouvoirs exécutifs. Le ou les directeur(s) de projet sont également chargés de la gestion des résultats, des risques, du calendrier et de l'avancement de la préparation du PDU.

L'équipe ou le consultant en charge de la gestion de projet devra coordonner, structurer, organiser, mettre en réseau et concevoir les décisions à prendre (ex : qui participe à la gestion du projet ?).

### **Encadré 3 : Le ou les directeur(s) de projet**

Le ou les directeur(s) de projet sont l'équipe ou la personne issue de l'autorité chargée de la planification qui est responsable de la gestion de l'intégralité du processus PDU. L'appellation donnée à cette fonction reflète le fait que les processus d'aménagement et de coopération institutionnelle liés au PDU doivent être gérés comme un projet. En pratique, le processus de planification d'un PDU ne diffère pas énormément des autres projets ou processus de planification gérés par les pouvoirs publics. En particulier, les activités liées à la coopération institutionnelle reposent sur des modèles bien établis de gestion de projet, et les autorités locales sont invitées à se servir de leur expérience en matière de gestion de projet pour favoriser la réussite du processus de planification du PDU.



Il est primordial de comprendre que le ou les directeur(s) de projet ne seront pas les seuls à prendre les décisions stratégiques. Dans le contexte des administrations publiques, la prise de décisions relève d'un processus complexe soumis aux principes hiérarchiques et qui repose, là aussi, sur une coopération interne. Les décisions cruciales doivent être prises en équipe à l'issue d'une concertation conséquente avec les niveaux administratifs supérieurs.

Enfin, il est à noter que le rôle du ou des directeur(s) de projet peut varier selon la culture et les procédures relatives aux services publics de chaque pays, de chaque ville et même de chaque service. La manière dont le rôle et la place du ou des directeur(s) de projet au sein de l'institution sont déterminés (ex : ampleur du « pouvoir décisionnel » octroyé au(x) directeur(s) de projet, de quel service est issue la personne, qui supervise la personne) dépend considérablement du contexte interne et du niveau d'influence qu'une administration souhaite accorder au(x) directeur(s) de projet.

### Compétences du ou des directeur(s) de projet

Il existe de nombreux documents portant sur les aptitudes et les compétences requises chez un chef de projet. En général, celui-ci doit pouvoir assurer une communication efficace avec les partenaires internes et externes tout en maintenant un contrôle de gestion et en faisant preuve de souplesse pour apporter de la valeur aux résultats du PDU.

Le ou les directeur(s) de projet doivent interagir avec un certain nombre de parties prenantes, aussi bien internes qu'externes à l'autorité locale. Ceci peut amener la nécessité de négocier avec les partenaires et de convaincre les collègues de prendre part au processus. Le ou les directeur(s) de projet doivent également superviser la mise en œuvre du plan.

Dans l'exemple de la Table ronde de Dresde, le ou les directeur(s) de projet doivent stimuler le public pour que celui-ci contribue et participe au projet, mais

également jouer un rôle de médiateur entre différents avis de spécialistes contradictoires, coordonner les réunions et contrôler les résultats obtenus.

Le rôle du ou des directeur(s) de projet inclut également des activités de planification et de budgétisation, sans oublier la mission qui consiste à veiller à la livrabilité du plan. Enfin, le ou les directeur(s) de projet doivent par ailleurs être bien au fait de toutes obligations légales et réglementaires pertinentes vis-à-vis du processus PDU.

### Outils de gestion du projet

Le recours à un ensemble d'outils pour la gestion du projet peut permettre de présenter de manière claire à différents publics les attributions, les processus, les résultats, les interdépendances et les risques associés à l'aménagement d'un PDU. Parmi ces outils, on peut citer :

- Un « business case », qui établit la logique dictant le développement d'un PDU et recense les résultats, les réalisations et les bénéfices attendus.
- Un « plan de mise en œuvre », qui décrit comment le PDU sera aménagé et établit les contributeurs ainsi que les échéances et la nature des contributions requises pour pouvoir livrer les produits.
- Des rapports relatifs aux réalisations, qui décrivent les progrès réalisés et les réalisations accomplies sur une période définie, ainsi que les tâches et réalisations à réaliser pour la période suivante.
- Des rapports de suivi, formulés à l'aide d'un système de feu tricolore indiquant l'avancement des processus, où le rouge indique des risques pour la mise en œuvre (ex : informations non disponibles).

L'exemple du Yorkshire de l'Ouest met en lumière différents aspects du rôle du ou des directeur(s) de projet et indique les responsabilités et les outils que le ou les directeur(s) de projet peuvent employer pour consigner les avancées et informer les parties prenantes.



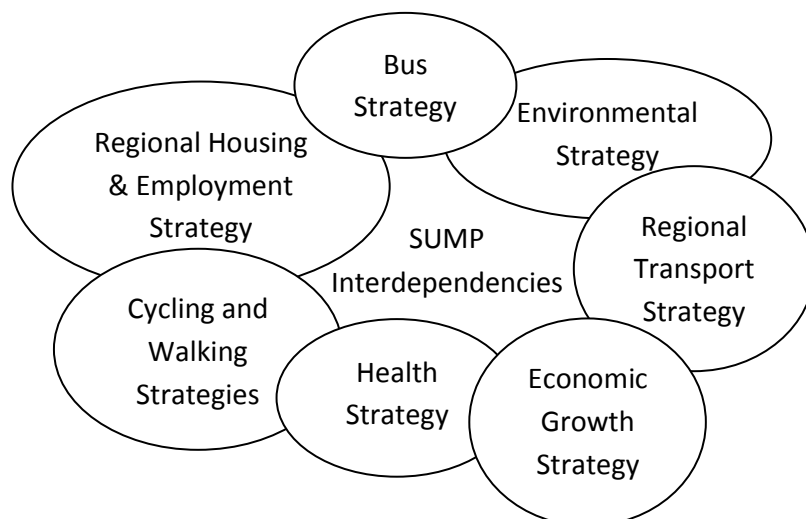
## LUMIÈRE SUR

### Yorkshire de l'Ouest : rôle du ou des directeur(s) de projet

La West Yorkshire Combined Authority (Angleterre) est en train de mettre au point un plan de transport unique (« Single Transport Plan ») destiné à mettre à jour les priorités existantes en matière de transport et les programmes d'investissement dans tout le Yorkshire de l'Ouest pour les 20 ans à venir. Ce plan couvre un certain nombre d'interdépendances avec des partenaires internes et externes et prévoit une harmonisation de plusieurs stratégies, dont les suivantes :

#### Schéma 3 : Interdépendances entre le PDU et d'autres stratégies

Source: WYCA



Au vu du grand nombre d'interdépendances mentionné ci-dessus, le rôle du ou des directeur(s) de projet est complexe et requiert un dialogue constant avec un certain nombre de participants. Le rôle du ou des directeur(s) de projet consiste à :

- présenter et analyser les objectifs communs avec les institutions
- obtenir des parties prenantes un soutien/une adhésion aux objectifs communs, par exemple via l'organisation d'ateliers avec les parties prenantes clé
- décider de/faire en sorte de pouvoir déléguer les activités aux bonnes personnes
- informer régulièrement les responsables de haut niveau et les dirigeants politiques des avancées
- veiller à ce que les données probantes soient recueillies de manière efficace et auprès des bonnes sources

Pour consigner et communiquer les progrès aux parties prenantes, le ou les directeur(s) de projet peuvent opter pour l'élaboration de rapports d'avancement décrivant les activités qui ont été entreprises et celles qui restent à entreprendre, et présentant des mises à jour du plan du projet pour mettre en lumière les progrès réalisés par rapport aux étapes clé.



### 3.1.4 Recenser les ressources disponibles (compétences et finances)

Bénéficiaire de ressources suffisantes – en termes d'effectifs, de compétences et de fonds – est essentiel pour pouvoir mener à bien un processus de préparation du PDU fructueux et pour mettre les mesures en œuvre. La majorité des pouvoirs publics qui préparent un PDU pour la première fois devront faire appel à des spécialistes externes. Toutefois, il est important de constituer une base de compétences spécialisées au sein de l'organisme lui-même et d'établir une coopération à long terme avec les autres organismes pertinents. Ceci est crucial pour la constitution de l'équipe qui sera en charge du processus de planification. Il est recommandé d'élaborer un plan de gestion des compétences pour identifier et remédier aux lacunes en matière de compétences (via la formation, la coopération et la sous-traitance).

Les mesures suivantes peuvent contribuer à résoudre les problèmes soulignés ci-dessus

- Établir un budget réaliste et garantir sa validation sur le plan politique, y compris pour la manière dont les processus de développement et de mise en œuvre du PDU seront financés. Les Lignes directrices de l'UE relatives aux PDU (2014) citent des exemples de villes françaises d'au moins 100 000 habitants qui dépensent 200 000 à 400 000 € pour la préparation de leur PDU. Les éléments les plus onéreux du processus de préparation d'un PDU sont la collecte de données et la modélisation des transports, c'est pourquoi il est important de déterminer clairement le volume de données et le niveau de complexité de la modélisation requis aux fins de votre PDU avant de faire valider votre plan au niveau politique et d'obtenir les ressources nécessaires à la préparation et à la rédaction de votre plan. Les villes qui mettent au point un PDU sont souvent confrontées au grand obstacle représenté par le manque de ressources pour préparer, développer et mettre en œuvre leur plan.
- Déterminer les compétences disponibles parmi celles qui sont requises et trouver une solution pour accéder aux compétences non disponibles. Si l'on part du principe que le ou les directeur(s) de projet possèdent toutes les compétences de gestion de projet nécessaires, il reste à déterminer la disponibilité des compétences suivantes,

entre autres : réflexion stratégique, connaissance d'un grand nombre de mesures potentielles pouvant être mises en œuvre dans le cadre d'un PDU, et capacité à recueillir, analyser et présenter des données clé relatives au système de transport de la ville par rapport aux objectifs stratégiques.

## 3.2 Identifier les bons partenaires : qui participe à la gestion du projet ?

Au début du processus PDU, lors de la phase de préparation, il convient de répondre à plusieurs questions, parmi lesquelles : Qui participe à la gestion du projet ? Qui inviter aux réunions ? À ce stade, les différents organismes qui prendront part au partenariat du PDU doivent être identifiés. Pour ce faire, il convient de déterminer précisément le périmètre géographique et le domaine thématique propres au processus de coopération institutionnelle. La détermination de ces points a une importance primordiale sur le plan stratégique. En pratique, le ou les directeur(s) de projet doivent élaborer une proposition qui doit être validée par leur hiérarchie administrative et politique.

### 3.2.1 Déterminer la portée fonctionnelle et géographique

#### Le cadre juridique :

Le cadre juridique – national ou régional – s'appliquant à la détermination des parties prenantes à impliquer dans le processus d'aménagement du PDU diffère considérablement selon les pays européens. Il est recommandé de consulter les informations disponibles sur cette question, et notamment les informations sur les cadres des PDU fournies par Eltis. Dans les pays ou les régions possédant un cadre juridique régissant les PDU, le ou les directeur(s) de projet doivent identifier les parties prenantes qui sont désignées ou décrites dans la législation. L'encadré relatif à l'exemple du Yorkshire de l'Ouest décrit comment se conformer aux obligations légales et adapter le processus de coopération à chaque situation locale.



### La coopération au sein de la zone urbaine fonctionnelle :

L'un des grands principes des PDU consiste à prendre en compte l'ensemble de la zone urbaine fonctionnelle au lieu de se limiter aux frontières administratives de la ville. Ceci signifie qu'un PDU doit couvrir les zones qui reflètent la situation réelle en termes de mobilité, les besoins et problématiques propres à une zone donnée (zone couverte par les trajets domicile-travail) ne correspondant pas aux frontières administratives de l'autorité chargée de la planification. Ainsi, il est nécessaire de coopérer avec les pouvoirs publics associés à toute la zone fonctionnelle, et le ou les directeur(s) de projet doivent identifier des partenaires parmi ces pouvoirs publics. Pour la sélection de partenaires potentiels, le ou les directeur(s) de projet doivent identifier les autorités qui seront impactées par l'aménagement du PDU et qui peuvent contribuer à la préparation et à la mise en œuvre d'un PDU bien intégré sur le plan géographique. Il peut s'agir de coopérer avec des entités plus petites, telles que des quartiers ou des arrondissements. L'établissement d'une coopération avec les autorités locales voisines est fortement recommandé pour éviter tout problème d'incompatibilité avec d'autres projets d'urbanisme parallèles et afin de pouvoir adapter le plan en fonction de la situation réelle en matière de mobilité dans la zone fonctionnelle. Par ailleurs, une coopération avec les autorités de niveau supérieur, telles que les métropoles, provinces ou régions, permet aux autorités en charge de la planification d'avoir une vision globale des impacts du PDU à plus grande échelle et d'adapter le PDU en fonction des évolutions intervenant au niveau supérieur. L'exemple du cas de Budapest illustre cet aspect de la coopération institutionnelle.

Une attention particulière doit être portée aux régions polycentriques, qui sont les régions caractérisées par plusieurs centres, où les biens et services, et par conséquent, les besoins en matière de transport s'étendent sur plusieurs villes. Planifier la mobilité dans ce type de régions est complexe, car plusieurs municipalités, parfois même issues de différents pays, et de nombreuses parties prenantes sont impliquées. Il existe des méthodologies spécifiques pour surmonter les obstacles et établir un dialogue constructif dans ce type de contexte.

### La coopération intersectorielle :

Autre principe propre aux PDU : l'intégration du domaine des transports dans le contexte d'autres domaines, tels que l'économie, l'environnement, l'énergie, l'urbanisme, la santé, etc. Ainsi, lorsque l'on identifie les partenaires à impliquer, il convient également de déterminer les domaines d'expertise requis pour la préparation et la mise en œuvre du PDU. Par conséquent, le ou les directeur(s) de projet doivent établir de manière claire les niveaux de priorité de ces différentes thématiques et identifier des organismes de représentation dans ces domaines.

### La coopération intermodale :

Les PDU doivent prévoir une coopération entre tous les différents types et modes de transport. Par conséquent, pour identifier les partenaires potentiels, il est nécessaire d'impliquer les structures qui disposent d'un pouvoir de régulation sur les réseaux de transport au sein du territoire concerné. L'encadré relatif au cas de Gand illustre à la fois la coopération intersectorielle et la coopération intermodale.



Réunion autour de la coopération institutionnelle à Brno  
Photo : Marie Schmerková, City of Brno





## LUMIÈRE SUR

### Budapest : coopération institutionnelle au sein de la zone fonctionnelle

À Budapest, la zone fonctionnelle s'étend au-delà des frontières administratives de la ville et correspond, à bien des égards, à la zone métropolitaine. De plus, Budapest étant située à un carrefour entre les réseaux de transport internationaux, nationaux et régionaux, sa zone fonctionnelle s'étend en réalité au-delà de la zone métropolitaine. Ainsi, la Ville de Budapest et le Centre des transports de Budapest (le BKK, organe chargé de la préparation et de la mise en œuvre du PDU de la ville) ont identifié des partenaires correspondant à la zone urbaine fonctionnelle.

Différentes activités, dont l'organisation des transports pour les trajets quotidiens domicile-travail, l'élaboration d'un modèle de trafic intégré et la mise au point d'un système de réglementation des accès pour le transport de marchandises, nécessitent l'établissement d'une coopération au niveau de la métropole. Par conséquent, les autorités chargées de la planification ont identifié toutes les villes voisines situées au sein de l'agglomération de Budapest comme des partenaires essentiels.

Par ailleurs, afin d'aménager un système intégré de réseaux de transport capable de renforcer le potentiel économique de la zone internationale située autour de Budapest, les autorités chargées de la planification ont décidé de coopérer avec des partenaires régionaux, nationaux et internationaux, tels que la région, la MAV (compagnie ferroviaire de la Hongrie) et l'aéroport international Budapest Liszt Ferenc.

Une fois ces partenaires identifiés, la Ville de Budapest et le Centre des transports de Budapest se sont concertés « avec les administrations locales du comté, de la zone métropolitaine et des districts pour parler du plan du système afin de se préparer à la mise en œuvre du Balázs Mór Plan [nom du PDU de Budapest]. La Ville de Budapest a instauré une coopération étroite avec les planificateurs impliqués dans les processus de planification stratégiques parallèles visant Budapest et sa région afin de trouver des solutions complexes pour faire face à ces écueils complexes en matière de développement urbain et régional. » (BKK, 2014)



Transports de Budapest  
Photo : BKK Centre for Budapest Transport



## LUMIÈRE SUR

### Gand : identification des partenaires associés à différents secteurs et modes de transport

La municipalité de Gand (Belgique) est allée au-delà des obligations légales minimales imposées par la Région flamande et a sollicité des partenaires associés à différents secteurs et modes de transport. Cet exemple illustre la question de l'intégration intersectorielle et intermodale des PDU.

Conformément à la législation régionale, la municipalité de Gand a mis sur pied une commission d'orientation locale (GBC) et une commission régionale pour la mobilité (RMC). En plus de ces obligations légales minimales, Gand a (de son plein gré) identifié plusieurs autres organismes des secteurs privé et public liés à différents domaines d'expertise.

Pour réaliser cette sélection, la municipalité a déterminé que l'économie, l'environnement, la santé, l'éducation et l'inclusion sociale constituaient des thématiques clé du PDU. Ainsi, la ville a choisi les organismes suivants : deux organisations d'employeurs, plusieurs entreprises et représentants du secteur des services de transport commerciaux (économie) ; l'association locale pour l'environnement Gents Milieufrent (environnement) ; des représentants des praticiens du domaine de la santé, des pompiers et de la police locale (santé et sécurité) ; ainsi que quatre écoles locales et des représentants des minorités et des districts de Gand (éducation et inclusion sociale).

De même, l'intégration de tous les modes de transport a permis à la ville de Gand de choisir des organismes liés aux différents modes de transport, dont : De Lijn (société de transport publique régionale), l'autorité portuaire, les représentants du secteur des services de transport commerciaux, Fietzersbond (organisation flamande des cyclistes) ainsi qu'une ONG promouvant le covoiturage.

À l'issue du processus de sélection, la municipalité a organisé des réunions avec les représentants des organismes choisis pour parler de l'avant-projet du PDU.



Réunion à Gand  
Photo: Ville de Gand



## LUMIÈRE SUR

### Yorkshire de l'Ouest : au-delà des obligations légales

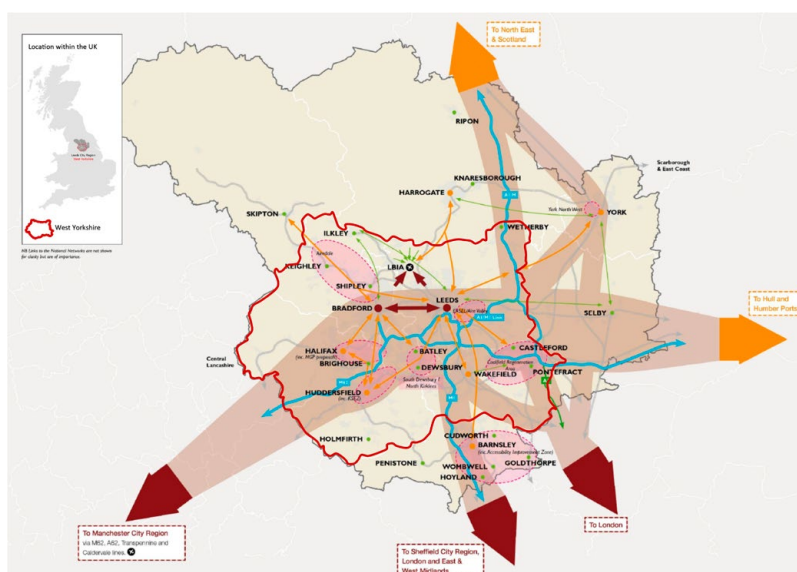
Au Royaume-Uni, l'établissement d'un PDU (appelé LTP pour Local Transport Plan) est requis par la législation au titre du Transport Act 2000, et le département britannique des Transports a publié un guide relatif à la finalité et au contenu du processus de développement d'un LTP. Au sein du Yorkshire de l'Ouest, l'Autorité conjointe du Yorkshire de l'Ouest (la WYCA) est l'autorité locale en charge des transports et est, à ce titre, exclusivement et légalement chargée de développer et d'assurer le suivi du LTP. Toutefois, celle-ci travaille en collaboration avec les conseils des différents districts du Yorkshire de l'Ouest (Bradford, Calderdale, Kirklees, Leeds et Wakefield) au sein d'un partenariat LTP afin de concevoir et de mettre en œuvre un LTP précis. Par ailleurs, la WYCA et ses partenaires ont mis en place de solides systèmes de gouvernance pour la coopération institutionnelle.

Ces systèmes devraient fonctionner au niveau des politiciens, des équipes de direction et des responsables techniques des stratégies, financements et aménagements associés aux transports, mais également de plus en plus au niveau des problématiques liées aux domaines du développement économique, de la santé et de l'environnement. La mission stratégique en matière de transport relève toujours de l'Autorité conjointe du Yorkshire de l'Ouest, mais elle est façonnée et alimentée par les contributions des conseils de district. Le cadre législatif impose la restriction de la portée géographique du PDU aux cinq autorités du Yorkshire de l'Ouest et à ses 2,2 millions d'habitants, mais la zone fonctionnelle touchée par les trajets domicile-travail s'étend à 2,9 millions.

L'une des thématiques politiques clé à développer pour les futurs PDU est celle du besoin de collaborer au-delà des systèmes de gouvernance actuellement en place afin de coopérer de manière active avec les autorités voisines et l'industrie du transport aux niveaux de la ville/région, de toute la région du nord et du pays tout entier afin de pouvoir influencer sur les décisions prises dans le domaine du transport.

#### Schéma 4 : Zone fonctionnelle du Yorkshire de l'Ouest

Source: Leeds City Region Enterprise Partnership – Transport Strategy (2009)





### 3.2.2 Identifier les compétences, capacités et connaissances requises chez les partenaires institutionnels

La préparation et l'aménagement d'un PDU requièrent des capacités, des compétences et des connaissances spécifiques. Via le processus de coopération institutionnelle, le ou les directeur(s) de projet doivent s'assurer que le partenariat réunit bien tous ces éléments.

Pour aider le ou les directeur(s) de projet dans ce processus de sélection (des organismes et des individus), il est recommandé d'utiliser le modèle de Kingdon (Kingdon, 1984) comme une matrice pour vérifier que l'ensemble des compétences et connaissances requises soient réunies au sein du partenariat (Khayesi and Amekudzi, 2011). Utiliser cette matrice dès les premiers stades du processus de sélection permet de vérifier la composition du partenariat et potentiellement d'identifier d'autres organismes ou

individus à impliquer pour combler les lacunes en termes de capacités, compétences et connaissances. Les outils disponibles pour faciliter l'implication du public proposent une variété de méthodes permettant de mobiliser les partenaires sur le plan pratique.

Adapté au contexte des PDU, le concept analytique développé à partir des travaux de Kingdon révèle que ce type de projet ne peut être fructueux que lorsque les partenaires participant à la préparation et l'aménagement du PDU réunissent les quatre capacités fonctionnelles suivantes :

- Capacité à susciter un soutien politique
- Pouvoir de régulation sur les réseaux et services de transport
- Excellence technique en matière de développement de PDU
- Capacité à susciter le soutien du public ou à comprendre les besoins et les questions urgentes formulés par le public

**Tableau 2 : Le modèle de Kingdon appliqué dans le contexte des PDU: fonctionnalités et pertinence correspondante, parties prenantes et ressources**

Fonctionnalité	Pertinence	Quelles parties prenantes ?	Ressources clé
<b>Soutien politique</b>	Qui peut garantir un soutien politique, au sein du secteur des transports et au-delà ? Qui peut garantir des ressources pour permettre la mise en œuvre du PDU ?	Organes politiques (représentants élus, dont le maire et les conseillers municipaux; partis politiques)	Vision Leadership Pouvoir Ressources
<b>Pouvoir de régulation sur les réseaux de transport</b>	Qui gère les différents réseaux de transport ?	Propriétaires et gestionnaires des réseaux de transport (publics et privés)	Faisabilité technique
<b>Expertise, compétences, données</b>	Qui possède les informations et l'expertise nécessaires pour aboutir à un plan fiable sur le plan technique (également parmi les représentants d'autres secteurs) ?	« Experts » au sein des différents services des autorités locales, universités, ONG, sociétés	Plan fiable sur le plan technique
<b>Soutien des parties prenantes</b>	Qui comprend la perspective des parties prenantes et des citoyens concernant les problèmes ? Qui peut obtenir le soutien du public ?	Organes gouvernementaux assurant un accès aux parties prenantes et aux citoyens	Valeurs Sens de l'urgence



## Soutien politique

Le ou les directeur(s) de projet doivent s'assurer que le partenariat inclue les bons partenaires pour accorder et susciter un soutien politique pour le PDU. Ces partenaires doivent être en mesure de déployer des moyens pour établir, planifier, mettre en œuvre et financer le PDU. Ces partenaires sont généralement présents au sein des organes politiques : il peut s'agir du maire, de conseillers en transport au sein de l'autorité locale ou des autres autorités concernées, de présidents d'une région métropolitaine, ou encore d'autres élus. À cet égard, il va de soi que les représentants de la majorité politique permettent d'obtenir un soutien plus significatif que ceux de l'opposition (tout au moins à court terme). Néanmoins, l'implication de tous les partis politiques (majorité et opposition) permet de garantir un soutien transversal plus vaste pour la mise en œuvre, mais également une continuité à long terme au-delà des différentes périodes législatives locales. Par ailleurs, l'implication de politiciens issus des différentes autorités locales faisant partie du partenariat du PDU (au-delà de l'organisme principal) permet également de garantir la continuité et la réussite du PDU à long terme.

Les partenaires généralement impliqués dans les PDU européens sont, entre autres, :

- les maires et conseillers municipaux (de la majorité et de l'opposition) des villes en charge de la planification
- les maires et représentants des villes voisines
- les présidents des régions métropolitaines, des provinces, des comtés et des régions concernés
- les représentants des mairies d'arrondissements ou de quartier
- les partis politiques

## Pouvoir de régulation sur les réseaux et services de transport

Étant donné que le PDU aura des incidences sur les services et réseaux de transport, le ou les directeur(s) de projet doivent s'assurer que le partenariat représente bien l'ensemble du système de transport, et veiller

à ce que les partenaires pertinents qui possèdent des autorités et un pouvoir de régulation sur les réseaux et services de transport sont bien présents. L'implication de ces partenaires peut contribuer à obtenir une meilleure mise en œuvre des mesures qui impactent les différents réseaux de transport. Cette fonction est naturellement assurée par les entreprises publiques et privées de transport, mais également par les propriétaires des infrastructures (routes, vélos et piétons, voies ferrées, stationnement, etc.). Il est à noter que les propriétaires et/ou gestionnaires associés à tous les types de réseaux de transport doivent être impliqués, et non uniquement ceux des transports en commun majeurs (opérateur des services municipaux de transport en commun).

Les partenaires généralement impliqués dans les PDU européens sont, entre autres, :

- les sociétés de transport en commun (bus, tramway et métro de la ville, et cars et trains régionaux)
- les propriétaires des infrastructures de transport (stationnement, pôles d'échanges, etc.)
- les compagnies ferroviaires nationales
- les autorités portuaires (le cas échéant)
- les aéroports (le cas échéant)

## Excellence technique en matière de développement de PDU

Le processus de préparation et de mise en œuvre d'un PDU étant un processus long et complexe, celui-ci requiert une excellence technique en matière de développement de PDU, et notamment une expertise, des compétences, ainsi que des données et informations spécifiques accessibles non seulement au sein du secteur des transports, mais également dans d'autres secteurs associés tels que l'aménagement du territoire, le développement économique, l'environnement et l'énergie. Ceci est assuré par la présence de différents « experts » techniques qui peuvent provenir de différents services de l'administration publique ou d'institutions, d'universités et d'organismes externes spécialisés (sociétés, ONG, etc.).



Ce point relève des questions liées à l'évaluation des compétences abordées dans le paragraphe 3.1.4, et nécessite de décider si l'on délèguera ou non certaines activités techniques spécifiques.

- d'autres services de l'administration municipale (aménagement du territoire, développement économique, environnement, santé, tourisme, loisirs, etc.).
- des chercheurs
- des universités
- des sociétés spécialisées

### Soutien des parties prenantes

Enfin, afin que le ou les directeur(s) du projet du PDU puissent s'assurer d'être au fait des problèmes qui déterminent l'opinion publique (et afin également de pouvoir influencer sur cette opinion), il est nécessaire d'établir une coopération avec les acteurs publics capables de susciter le soutien du public. Dans certains cas, le ou les directeur(s) de projet mettront directement en place des stratégies d'implication des parties prenantes du type de celles qui sont décrites dans le Guide relatif à la participation, mais souvent, les stratégies d'implication du public s'appuieront sur une coopération avec les organismes publics qui savent ou comprennent ce que les citoyens et les parties prenantes considèrent comme des problèmes et des solutions potentielles.

Au sein des services municipaux, il peut s'agir :

- des forces de police,
- du service de la communication,
- du Défenseur des droits/du médiateur de la ville, etc.
- du service de l'éducation, par le biais des contacts fréquemment établis avec les écoles, qui sont d'importants facteurs générateurs de circulation,
- de collègues chargés de la direction de conseils consultatifs dans d'autres domaines stratégiques (aménagement du territoire, développement économique, conseil municipal à la jeunesse, etc.).

Étant donné la diversité des cadres institutionnels, les types de partenaires impliqués peuvent considérablement varier selon les villes. L'encadré

portant sur le cas de Dresde, où toutes les capacités, compétences et connaissances requises ont été intégrées dans le processus de coopération institutionnelle, présente un exemple concret de la manière dont une autorité locale peut réunir toutes les ressources nécessaires.





## LUMIÈRE SUR

### Dresde : prise en compte des pouvoirs, compétences, capacités et connaissances pour créer un partenariat robuste

Dans le cadre du PDU 2025plus, la Ville de Dresde (Allemagne) a coopéré avec une grande variété de partenaires. Au cœur du processus de coopération institutionnelle, les parties prenantes ont pris place autour de la Table ronde de Dresde – un comité de dialogue ad hoc créé aux fins du processus PDU. Tous les participants de la Table ronde ont enrichi le partenariat grâce à leurs capacités, compétences et connaissances.

#### Soutien politique :

Le maire lui-même présidait la Table ronde, et six conseillers municipaux étaient présents au sein de ce comité. Les partis de la coalition et de l'opposition ont été invités à se joindre au processus pour garantir un soutien politique à long terme vis-à-vis du plan 2025plus. La municipalité insiste toutefois sur le fait que les résultats des échanges opérés au sein des Tables rondes ne peuvent remplacer la décision finale de l'organe élu.

#### Pouvoir de régulation sur les réseaux de transport :

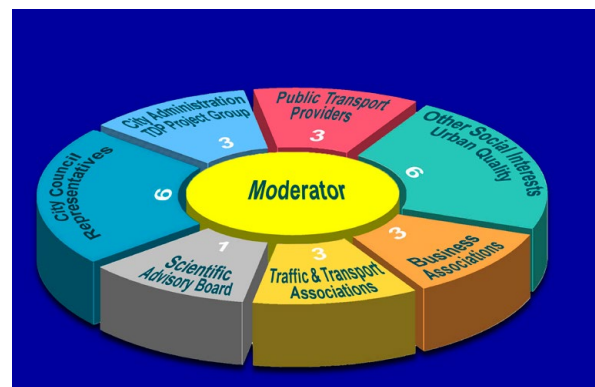
La municipalité a réservé trois sièges à la catégorie « Prestataires de services de transport public », pour la compagnie de transports publics de Dresde, la compagnie de transports publics de la région du nord de l'Elbe, et enfin, la compagnie ferroviaire nationale. Tous assurent des services de transport et sont chargés de la gestion de leurs réseaux respectifs.

#### Expertise, compétences et données :

La Table ronde est composée de deux ensembles de partenaires : les représentants de l'administration municipale (service du développement urbain, planification des transports, trois sièges) et un représentant du Comité consultatif scientifique (un siège – Faculté des sciences du transport). D'autres partenaires, à l'instar de la police, ont apporté des compétences spécifiques précieuses pour certaines problématiques particulières.

#### Soutien du public :

Différents organismes composaient la catégorie des « Associations relatives au trafic et au transport ». Parmi eux figuraient les fédérations d'automobilistes et de cyclistes, ainsi que l'Association de l'industrie saxonne du transport. Un soutien a également été apporté par les organismes classés dans la catégorie « Associations liées à l'industrie », qui regroupait différents types de représentants des entreprises, telles que la chambre du commerce et la chambre des ingénieurs. Des représentants des étudiants et des personnes âgées étaient également présents.



**Schéma 5 : Représentation visuelle de la Table ronde de Dresde**

Source : Ville de Dresde



#### **Encadré 4 : Travailler avec les institutions... ou avec les individus ?**

Ce guide décrit les processus de coopération entre les organismes publics. Or, ces organismes sont composés d'individus. Les individus participant au processus PDU peuvent apporter - au même titre que les organismes auxquels ils appartiennent - leurs propres capacités, compétences et connaissances.

Le facteur humain joue un rôle important dans le processus PDU. Toutefois, le ou les directeur(s) de projet ont un pouvoir limité pour choisir les individus impliqués au sein des organismes. Néanmoins, on peut tenter d'influencer la sélection des individus. Dans ce cas, il convient d'effectuer des recherches au sujet des profils d'individus à solliciter (ex : comptes rendus professionnels, CV, recommandations orales en leur faveur, etc.). Ensuite, le ou les directeur(s) de projet doivent identifier les capacités, compétences et connaissances réellement disponibles chez les individus (et non celles qui sont attendues), coopérer avec les individus retenus et intervenir lorsqu'il devient évident qu'il y a des lacunes en matière de compétences et d'expertise.

Il est évident qu'outrepasser certaines activités parce que les individus responsables ne savent pas comment procéder n'est pas la solution. Le ou les directeur(s) de projet doivent veiller à ce qu'il y ait une réflexion pour trouver des alternatives concernant la manière dont ces activités peuvent être réalisées (formation en interne, renforcement des capacités, avec l'aide de personnes externes qui possèdent le savoir-faire requis).

Le choix de l'individu est très important puisque c'est la personne qui (parfois davantage que l'organisme lui-même) possède les différentes capacités, compétences et connaissances requises. Ainsi, deux représentants d'un même organisme peuvent apporter des contributions complètement différentes à la préparation et à la mise en œuvre d'un PDU.

À titre d'exemple, le maire, ou un élu responsable du transport au sein d'une municipalité, apporte un soutien politique à l'ensemble du processus, ainsi qu'une visibilité, une crédibilité et des fonds supplémentaires, tandis qu'un fonctionnaire du service du transport (au sein de la même entité) aura un impact radicalement différent sur le projet puisqu'il contribuera aux aspects techniques de la mise en œuvre et apportera des connaissances techniques. Par ailleurs, deux fonctionnaires issus de deux services différents d'une même autorité peuvent apporter une expertise et des connaissances sur différentes thématiques.

L'ensemble de ces capacités, compétences et connaissances pouvant être utile, dans certains cas, il peut être nécessaire d'inviter plusieurs individus présentant des profils différents au sein d'un même organisme. Ceci peut être particulièrement pertinent pour les autorités locales, qui peuvent être représentées par différents profils et différents types d'individus.

Enfin, le statut de l'individu choisi peut lui aussi avoir un impact sur la gestion du partenariat. La personnalité et le statut social des parties prenantes peuvent avoir une incidence sur la facilité de gestion du partenariat dans son ensemble.

Dans l'idéal, le processus PDU doit coïncider avec un plan d'amélioration des compétences destiné à aider les individus participant au PDU à surmonter de nouvelles difficultés et à devenir de meilleurs professionnels.





## 3.3 Impliquer les bonnes parties prenantes

### 3.3.1 Comment entrer en contact avec les partenaires institutionnels ?

Une fois les potentiels partenaires institutionnels identifiés, il s'agit de prendre contact avec eux pour aborder la question de leur participation formelle ou informelle au processus PDU. Cette phase peut nécessiter un dialogue et une analyse des aspects pratiques liés à la mise en œuvre d'un PDU.

Lors d'une première phase, le ou les directeur(s) de projet doivent contacter les individus précédemment identifiés. En fonction de leur statut, différentes stratégies peuvent être employées pour ce faire. Dans la majorité des cas, il s'agira d'un processus informel consistant en l'élaboration d'une liste de diffusion et en une détermination organique de la composition de l'équipe. Des invitations formelles peuvent parfois être requises, en particulier pour contacter des membres d'une direction de haut niveau. Il est recommandé d'établir des contacts bilatéraux avec ceux qui sont véritablement essentiels au processus de planification afin de clarifier leur rôle, leur mandat et leur place au sein du processus PDU. Les partenaires potentiels peuvent être répartis en différentes catégories :

- Au sein de l'organisme : L'implication d'individus issus d'autres services doit être encouragée, car ceux-ci peuvent apporter une valeur ajoutée par le biais de nouvelles compétences et perspectives. Dans ce cas, il est également essentiel de clarifier l'ampleur de leur contribution avec leur hiérarchie. La prise de contact avec les individus de ce groupe est généralement aisée, et les collègues concernés seront généralement tenus de se joindre au partenariat. Ce point est illustré par l'exemple de Timisoara.
- Organismes dont la participation est requise par la loi : La législation nationale ou régionale peut imposer l'implication de certains organismes (généralement les pouvoirs publics). Dans ce cas, le ou les directeur(s) de projet peuvent envoyer une lettre officielle à chaque organisme dont la participation est requise par la loi.
- Réseau de l'organisme : Au sein d'une même région, les pouvoirs publics sont généralement regroupés au sein de structures, de groupes de coopération ou de réseaux formels ou informels et ce, à la fois au niveau politique et technique. Impliquer ces organismes peut être plus facile via les structures et réseaux existants.
- Organismes avec lesquels un contact a déjà été établi : Il se peut que le ou les directeur(s) de projet connaissent et aient déjà établis de bons contacts avec certains des partenaires à solliciter. De la même manière, certains collègues peuvent également aider à la prise de contact avec une partie des partenaires visés. Convaincre des individus avec qui le ou les directeur(s) de projet ont déjà travaillé est un point qui doit être sérieusement pris en compte, car les partenaires potentiels sont généralement plus enclins à collaborer avec des individus qu'ils connaissent déjà et avec qui ils ont déjà travaillé par le passé.
- Organismes impliqués dans d'autres partenariats : Il est possible que le ou les directeur(s) de projet ou certains collègues au sein de l'autorité chargée de la planification soient impliqués dans des partenariats ou soient au fait de l'existence de partenariats formés dans le cadre d'autres plans et stratégies. Il est possible de trouver des partenaires potentiels au sein de ces partenariats, et certains peuvent être contactés via ces canaux. En outre, ceci permettra de créer des synergies entre le PDU et d'autres plans. Les exemples donnés sur les villes de Brno et de Cracovie illustrent deux moyens par lesquels on peut utiliser des partenariats pré-existants.



En règle générale et pour toutes les catégories, il est important que le ou les directeur(s) de projet prêtent attention au niveau hiérarchique de chaque partenaire visé. Dans le cas d'un représentant élu (ex : maire, président d'une autorité locale de niveau supérieur ou voisine) ou du directeur d'un grand organisme, une invitation personnelle officielle au nom du maire (ou du président de l'organisme) peut avoir un impact plus important. Il est à noter qu'inviter les partenaires par le biais d'un individu de niveau supérieur adéquat augmente les chances d'obtenir une réponse positive. De la même manière, le ou les directeur(s) de projet

peuvent contacter des pairs dans les autres services pour les inviter à coopérer ou obtenir des informations pertinentes.

Il est important d'établir un processus et un programme très précis pour garantir que les partenaires institutionnels comprennent ce qui est attendu d'eux et connaissent précisément l'ampleur des efforts et des moyens qui leur sont demandés. L'un des arguments principaux à leur présenter pour les convaincre consiste à leur expliquer que leurs intérêts ne pourront pas être pris en compte dans le processus de planification s'ils ne sont pas présents.



Une coopération intermodale est requise pour permettre ce type de processus de mobilité dans les villes  
Source : Fédération européenne des cyclistes – Flickr



## LUMIÈRE SUR Cracovie - exploitation des réseaux existants

À Cracovie, le ou les directeur(s) de projet ont entrepris un processus de consultation exhaustif des documents et procédés de planification existants au sein de la ville. Grâce à cela, la municipalité a identifié de nombreuses parties prenantes, à la fois au sein de l'administration municipale et hors de celle-ci, qui étaient déjà engagées dans différentes activités de planification et avec lesquelles la municipalité avait déjà établi un dialogue.

Parmi ces parties prenantes figuraient des experts de l'École polytechnique de Cracovie (qui avaient participé à différents projets de l'UE, processus d'évaluation des politiques existantes et processus de planification des transports par le passé), différents services municipaux (dont les services responsables du développement global de la ville et de l'aménagement du territoire), des ONG (et notamment les ONG liées aux problématiques de la qualité de l'air et représentant les cyclistes/piétons), des représentants des quartiers voisins, mais encore d'autres types de parties prenantes (dont les conseils d'arrondissement, la chambre de commerce, etc.).

Étant déjà impliqués dans des processus de planification des transports dans une mesure ou une autre, ces partenaires s'avèrent particulièrement précieux pour les processus d'identification des problèmes et de potentielles solutions, et seront également impliqués dans le processus PDU global. Les contacts précédemment établis avec les municipalités ont facilité l'implication de ces organismes.



À Cracovie, le processus de coopération institutionnelle implique des ONG de cyclistes et de piétons  
Photo: Harry Schiffer – Eltis



## LUMIÈRE SUR

### Dresde : synergies et concurrence

Le développement du PDU de Dresde constitue un bon exemple pour illustrer la manière dont la concurrence et les relations pré-existantes peuvent aider à convaincre différents partenaires à se joindre au processus de préparation et de mise en œuvre d'un PDU. Le facteur concurrentiel s'est avéré particulièrement pertinent dans le domaine politique. La municipalité est parvenue à convaincre l'ensemble des partis politiques du conseil municipal, qui ont tous bénéficié d'un siège à la Table ronde – six sièges au total. La participation de certains groupes politiques a favorisé les chances que les autres groupes acceptent de participer. Cette implication transversale des partis a permis de créer un soutien politique à long terme à l'égard du PDU 2025plus. De la même manière, en raison de la concurrence régnant entre l'automobile-club allemand (ADAC) et la fédération des cyclistes allemands (AFDC), les deux organismes ont accepté de se joindre au partenariat. Ceci permet de garantir un équilibre des points de vue exprimés au sein du projet et de donner la parole aux arguments des deux fédérations.

En revanche, toutes les associations liées à l'industrie du transport, elles, se sont unies, agissant davantage comme des partenaires que comme des concurrents au regard de leurs contextes, thématiques et objectifs similaires. En plus des trois sièges accordés à la chambre de commerce et d'industrie, à la chambre des ingénieurs et au Straßenverkehrsgenossenschaft (prestataire de services du domaine du transport et de la logistique), huit autres associations liées à l'industrie du transport ont été invitées à la Table ronde en qualité de partenaires « de seconde ligne ». Parmi ces huit partenaires figuraient des représentants d'autres entreprises à l'échelle locale et régionale.



Table ronde à Dresde  
Photo: Ville de Dresde

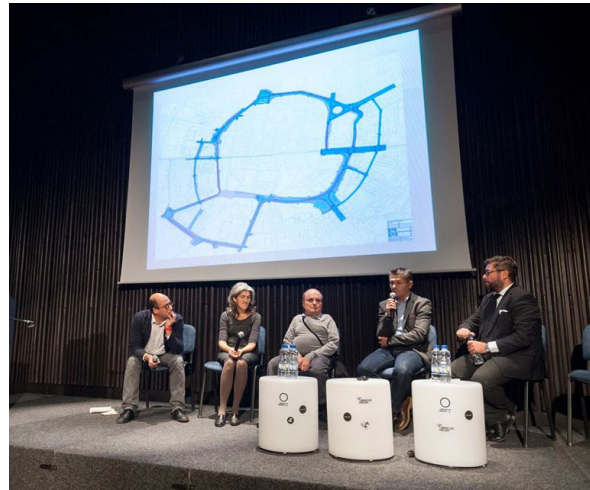


## LUMIÈRE SUR

### Timisoara : recours aux compétences disponibles en interne

À Timisoara, l'un des objectifs principaux du PDU consiste à repenser le plan de circulation. Le premier groupe de travail mis en place pour cette activité ne comprenait aucun fonctionnaire issu des autres services. Dans ce contexte, certains éléments et connaissances clé manquaient à l'appel pour permettre la mise en œuvre d'un plan de circulation fructueux.

Pour remédier à ce problème spécifique, le ou les directeur(s) de projet se sont directement tournés vers des collègues travaillant dans d'autres services (environnement, énergie, urbanisme, police locale et transports en commun). Ce processus présentait l'avantage d'être rapide et a permis au(x) directeur(s) de projet d'enrichir les compétences et domaines d'expertise au sein du partenariat.



Présentation de nouveaux plans lors d'une réunion de différentes parties prenantes à Timisoara  
Photo : Architecture Annual Conference 2015



## LUMIÈRE SUR

### Brno : utilisation des réseaux existants

L'une des phases les plus importantes du processus de développement d'un SUMP concerne la formulation d'une vision commune. Pour Brno, il a été décidé de réunir les parties prenantes, les spécialistes et les politiciens clé au sein d'un atelier d'experts baptisé « Brno Mobility – 2050 Vision ».

La prise de contact avec les experts et leur implication ont été facilitées par la coopération au sein de l'Initiative Brno Smart City (Ville de Brno), qui a permis à la ville de recourir à son réseau existant d'experts issus d'universités, d'instituts de recherche, etc. Cette démarche illustre ainsi un exemple fructueux du recours à un réseau existant de parties prenantes.



Atelier « Brno Mobility – 2050 Vision » à Brno  
Photo : Marie Schmerková, Ville de Brno



### 3.3.2 Comment déterminer les ambitions des parties prenantes dans le contexte d'un PDU ?

En raison de la nature particulière des PDU, il est très probable que les objectifs du PDU (cf. Guide CH4LLENGE relatif au choix des mesures) et ceux des parties prenantes impliquées se chevauchent ou s'influencent mutuellement, que ce soit dans le domaine du transport ou dans d'autres domaines associés (notamment l'aménagement du territoire, l'environnement, l'énergie, la santé, etc.). Dans ce contexte, déterminer les ambitions des partenaires doit intervenir directement après les phases de choix des parties prenantes et de la prise de contact. Cette étape est particulièrement cruciale en ce qu'elle permet au(x) directeur(s) de projet de bénéficier de connaissances essentielles pour l'implication des partenaires dans les différentes activités à venir. C'est également lors de cette phase que les problèmes de compatibilité des calendriers des différents partenaires doivent être réglés.

Il est également primordial que cette étape intervienne après les phases d'implication et il convient de veiller à ce qu'aucun partenaire institutionnel ne soit exclu pour des raisons de différences en termes de vision. Ceci doit être établi dès le début du processus de planification pour éviter que des problèmes récurrents liés à ce point ne viennent entraver le bon déroulement du processus.

Les objectifs des organismes sont parfois évidents, comme c'est le cas pour les représentants de certaines parties spécifiques de la population (ex : les fédérations d'automobilistes et de cyclistes défendent généralement les intérêts des automobilistes ou des cyclistes et souhaitent obtenir l'établissement d'infrastructures plus adaptées et l'allègement de certaines politiques). Par ailleurs, comme le démontre l'exemple de la situation de Cracovie, l'adhésion des parties prenantes à d'autres stratégies parallèles peut aider à déterminer les intentions de certains partenaires. Toutefois, les objectifs d'autres entités sont parfois moins clairs et plus complexes (ex : certaines municipalités peuvent souhaiter favoriser les industries et limiter la pollution et le bruit dans le même temps).

Afin de comprendre les ambitions et les priorités des partenaires, le ou les directeur(s) de projet doivent mettre en place des dialogues collaboratifs au sein desquels chaque partenaire devra indiquer ses objectifs principaux et les raisons pour lesquelles il a rejoint le processus PDU. Ceci peut être organisé au sein de séances dédiées avec tous les partenaires, ou de manière informelle sous forme d'échange bilatéral. Il est également possible de demander aux partenaires de résumer en quelques phrases leur point de vue sur certaines problématiques.

À l'issue de ce processus, le ou les directeur(s) de projet doivent regrouper ces objectifs et, à partir de ceux-ci, établir une vision du PDU validée par les principales parties prenantes (pour plus d'informations, cf. Guide CH4LLENGE relatif au choix des mesures). L'identification d'objectifs convergents sera utile pour créer des synergies et tirer le meilleur des partenaires. L'exemple du Yorkshire de l'Ouest ci-dessous démontre les avantages d'un alignement du PDU par rapport au Plan stratégique de développement économique local. Une identification précoce des objectifs incompatibles contribuera à limiter les impacts négatifs sur le plan, à identifier et à résoudre les conflits potentiels, et à faciliter le processus de gestion.

La présence d'objectifs incompatibles est un problème particulier qui doit être traité avec précaution. Il est essentiel que tout conflit d'intérêts soit mis au jour. Le ou les directeur(s) de projet doivent être capables de modérer les processus marqués par des conflits implicites. La communication avec les organismes présentant des objectifs incompatibles est primordiale en ce qu'elle offre une voie par laquelle il est possible de trouver des compromis et des solutions (cf. Guide CH4LLENGE relatif à la participation). En cas de conflit entre les objectifs du PDU et ceux d'un autre plan ou d'une autre stratégie, la communication joue également un rôle très important, bien que modifier les objectifs des plans puisse ne pas être aisé. L'implication d'organismes ayant un pouvoir décisionnel (notamment, les politiciens) peut aider à harmoniser les objectifs de différents plans.



## Encadré 5 : Aligner les calendriers

L'un des problèmes particuliers identifiés dans les travaux de recherche théoriques porte sur l'incompatibilité de différents calendriers au sein d'un partenariat. Chaque organisme a son calendrier, et celui-ci n'est pas nécessairement souple. Ceci peut créer d'importants problèmes de gestion. Ainsi, le ou les directeur(s) de projet doivent, dès le début du processus de coopération institutionnelle, inviter tous les partenaires à leur communiquer une vue d'ensemble de leur calendrier et à indiquer toute période d'activité potentiellement importante, telle que les périodes d'élections, de planification des budgets, etc. Grâce à cela, le ou les directeur(s) de projet pourront identifier tous points critiques et périodes difficiles à l'échelle du PDU et devront établir, en coopération avec les partenaires, un calendrier provisoire du processus PDU afin que les partenaires puissent arrêter des périodes suffisamment longues pour se consacrer aux activités du PDU et ainsi contribuer au processus de manière active. Ceci vaut en particulier pour les échéances impératives (imposées par la loi). Étant donné que le processus de coopération institutionnelle dépend de plusieurs calendriers (qui peuvent évoluer au fil du temps) à la fois, il est important que le ou les directeur(s) de projet prévoient des périodes relativement « calmes » afin d'assouplir le calendrier global et d'éviter tout problème de retard excessif.



### LUMIÈRE SUR

#### Cracovie : harmonisation du PDU local avec les autres plans et initiatives

Dans la ville de Cracovie (Pologne), la municipalité a, dans le contexte du processus de préparation d'un PDU, consulté les politiques et plans existants afin d'identifier des outils et une méthodologie utiles pour le processus de développement du PDU. En harmonisant le PDU avec les politiques et plans existants, la municipalité souhaite comprendre les objectifs des partenaires impliqués dans d'autres processus afin de les motiver à prendre part au processus de préparation et de mise en œuvre du PDU.

À titre d'exemple, la municipalité a pris en compte la politique des transports de la ville de Cracovie (2007) dans le processus de préparation du PDU. Les objectifs en matière de durabilité et de protection de l'environnement (présents dans la politique des transports) ont été adoptés au sein du PDU dans le but de créer une synergie et de permettre aux partenaires travaillant sur cette politique de développer les deux projets de manière aussi efficiente que possible.

De la même manière, la municipalité a analysé les objectifs de la Ville de Cracovie en matière d'urbanisme (« SUIKZPMK »), qui portaient sur les conditions de vie, le développement durable, l'adaptation aux contextes géographiques et institutionnels ou encore l'intégration de différents sous-systèmes de transport, notamment par voie maritime et aérienne. Ceci a indubitablement permis au(x) directeur(s) du projet PDU de mieux comprendre les objectifs du service d'urbanisme de la ville et le contexte dans lequel travaillaient les partenaires.

Comprendre les objectifs de parties prenantes non impliquées dans des plans parallèles figurait également parmi les missions du ou des directeur(s) de projet. Par exemple, à l'occasion d'un référendum municipal, la municipalité a identifié différents organismes qui manifestaient en faveur d'une augmentation du nombre de pistes cyclables dans Cracovie (la fédération cycliste « Kraków Miastem Rowerów ») et qui militaient pour la création d'un métro dans la ville (principalement des organismes universitaires).



## LUMIÈRE SUR

### Budapest : une implication efficace des parties prenantes dans le processus PDU

À Budapest, l'implication des partenaires n'a pas posé de problème particulier au tout début du processus de préparation du PDU local (« Balasz Mor Plan », BMT) puisque de nombreuses parties prenantes ont accepté de prendre part au processus en qualité de partenaires. Toutefois, vers le début du processus de développement du BMT, la coopération institutionnelle s'est avérée plus compliquée en raison d'un manque de participation et de coopération de la part des partenaires qui avaient accepté de participer. En pratique, certains partenaires restaient inactifs car ils étaient engagés dans d'autres activités. Ceci a fini par avoir un impact négatif sur la possibilité de déterminer des objectifs communs.

Afin de remédier à ce problème de coopération, le Centre des transports de Budapest (BKK) et d'autres organismes ont décidé d'instaurer un principe selon lequel les financements ne seraient octroyés qu'aux organismes qui travaillaient en coopération étroite tout en élaborant leurs plans de développement intégrés. En liant l'aspect financier à la participation active, le BKK est parvenu non seulement à obtenir une participation effective de la part des partenaires au processus de préparation du PDU, mais également à assurer une répartition juste des fonds parmi les partenaires. Ceci a également permis d'aboutir à une coopération efficace au sein du partenariat, en particulier pour déterminer les objectifs communs.



Le PDU de Budapest : « Balázs Mór Plan »  
Source : BKK Centre for Budapest Transport

## Encadré 6 : Identifier les objectifs grâce aux plans et stratégies parallèles

Identifier les objectifs des partenaires est plus aisé lorsque certains des partenaires sont impliqués dans la préparation d'autres plans, stratégies ou programmes locaux. Dans ce cas de figure, les partenaires doivent informer le ou les directeur(s) de projet de tous plans et initiatives susceptibles d'être influencés ou impactés par le PDU. À titre d'exemple, les stratégies de croissance économique, les plans portant sur la qualité de l'air local, les Plans d'action en faveur de l'énergie durable (PAED), les programmes de gestion du trafic, les stratégies internes des entreprises en matière de transport, etc. peuvent être particulièrement impactés par l'aménagement d'un nouveau PDU. Le ou les directeur(s) du projet doivent donc recueillir ces informations afin de mieux comprendre les motivations des organismes participants.





## 3.4 S'accorder sur les responsabilités assignées

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le Chapitre 1.3.3, la préparation d'un PDU doit être considérée comme un projet à part entière. Ceci permet de garantir une gouvernance fiable et l'instauration de bons mécanismes de reporting permettant une mise en œuvre efficace. Les bonnes pratiques en matière de gestion de projet, au titre de la méthode PRINCE 2, offrent des modèles types et de recommandations concernant l'établissement de structures de gouvernance et l'élaboration des documents requis pour mener à bien un projet. Si ces méthodes dictent les activités quotidiennes au sein de l'autorité locale concernées, elles peuvent être appliquées au PDU.

La structure organisationnelle détermine clairement le cadre de la mise en œuvre et permet l'implication et la gestion des parties prenantes, dont notamment les institutions. Ces prescriptions peuvent également aider à déterminer comment et quand impliquer différentes institutions.

### 3.4.1 Comment convenir des règles, de la structure et de la hiérarchie ?

Toute coopération institutionnelle aux fins de la mise en œuvre de PDU, de politiques et de stratégies requiert une compréhension mutuelle des attentes, des résultats escomptés et des objectifs, qui doivent être convenus au début du processus de développement du plan.

Si le processus de préparation du PDU est considéré comme un projet à part entière et s'appuie sur des mécanismes de gestion de projet, certaines des règles et des structures préconisées par les bonnes pratiques peuvent être faciles à mettre en place. L'Autorité conjointe du Yorkshire de l'Ouest a appliqué deux méthodologies (Prince 2 et la méthode de Gestion de programmes réussis (MSP, pour l'anglais « Managing Successful Programmes »)) à l'intégralité de son processus de mise en œuvre. Ces méthodologies fournissent des prescriptions et des modèles types

conformes aux normes industrielles perçues comme des bonnes pratiques et ont pour but d'aider les autorités à mettre en œuvre et à régir des projets et programmes.

#### Règles

Un ensemble de règles doit être convenu par les partenaires impliqués pour régir la portée du projet, la gouvernance et les processus. Ces règles détermineront également les résultats escomptés, le calendrier, l'aide apportée par les institutions et les ressources nécessaires. Il est recommandé d'établir ces points de manière précise sous la forme d'un protocole d'accord et/ou d'un contrat formel. Il n'est pas nécessaire que ce contrat formel lie tous les partenaires, mais il convient d'y impliquer les parties clé intéressées/concernées.

D'un point de vue global, un protocole d'accord ou un contrat établira clairement l'étendue des travaux, les résultats attendus, le calendrier des échéances, les étapes clé et les interdépendances entre les différents domaines de travail. Ces points doivent être approuvés et officialisés par toutes les parties prenantes pertinentes relevant de l'exécutif du projet afin d'éviter toute ambiguïté.

Les modèles types destinés au reporting peuvent également aider à formuler les attentes des institutions qui octroient des ressources aux fins du PDU, mais ces attentes doivent être mises en balance avec le potentiel d'originalité et les perspectives alternatives provenant des contributeurs.

#### Structure et hiérarchie

Si le processus de développement du PDU est perçu comme un projet formel avec des structures de gestion de projet associées, il doit établir des niveaux de direction et de décision exécutifs qui peuvent permettre l'aménagement d'une coopération horizontale entre les différents rôles de direction et de décisions exécutives.



Il est possible qu'un conseil d'administration ou qu'un autre organe existant et adéquat soit chargé de la mise en œuvre du projet ; à défaut de quoi il pourra être nécessaire de mettre en place un conseil dédié. Toute structure de gouvernance ou tout conseil d'administration établi est généralement régi par un Cadre de référence établissant les représentations, les attributions et le statut de la structure exécutive.

Au vu des potentiels impacts d'ordre social et environnemental associés aux PDU, des processus de consultation et de participation doivent être convenus dès le début afin de s'assurer que le processus PDU doive rendre des comptes au public et aux parties prenantes clé par le biais de mécanismes de participation et de reporting adéquats (cf. Guide CHALLENGE relatif à la participation). Ce processus doit être mis en lien avec le processus de consultation prévu par l'évaluation environnementale stratégique (EES).

La structure de gouvernance est essentielle pour garantir l'utilisation de canaux adéquats pour communiquer l'avancement du PDU et signaler les éventuels problèmes et obstacles aux bonnes personnes. Les institutions publiques peuvent avoir différents niveaux de gouvernance, notamment via des représentants élus et des cadres supérieurs, où un certain nombre de niveaux exécutifs doivent valider et choisir les politiques (et donc le PDU).

Les bonnes pratiques en matière de gestion de projet peuvent fournir des exemples de structures de gouvernance adaptées à la mise en œuvre d'un projet. Ce point est illustré par l'exemple du Yorkshire de l'Ouest. Le processus de validation doit garantir une hiérarchie des niveaux de validation, de reporting et de responsabilité, partant des questions techniques précises gérées au niveau des responsables pour aboutir aux problématiques d'ordre stratégique et politique gérées au niveau de l'exécutif.



Transports de Budapest  
Source : BKK Centre for Budapest Transport



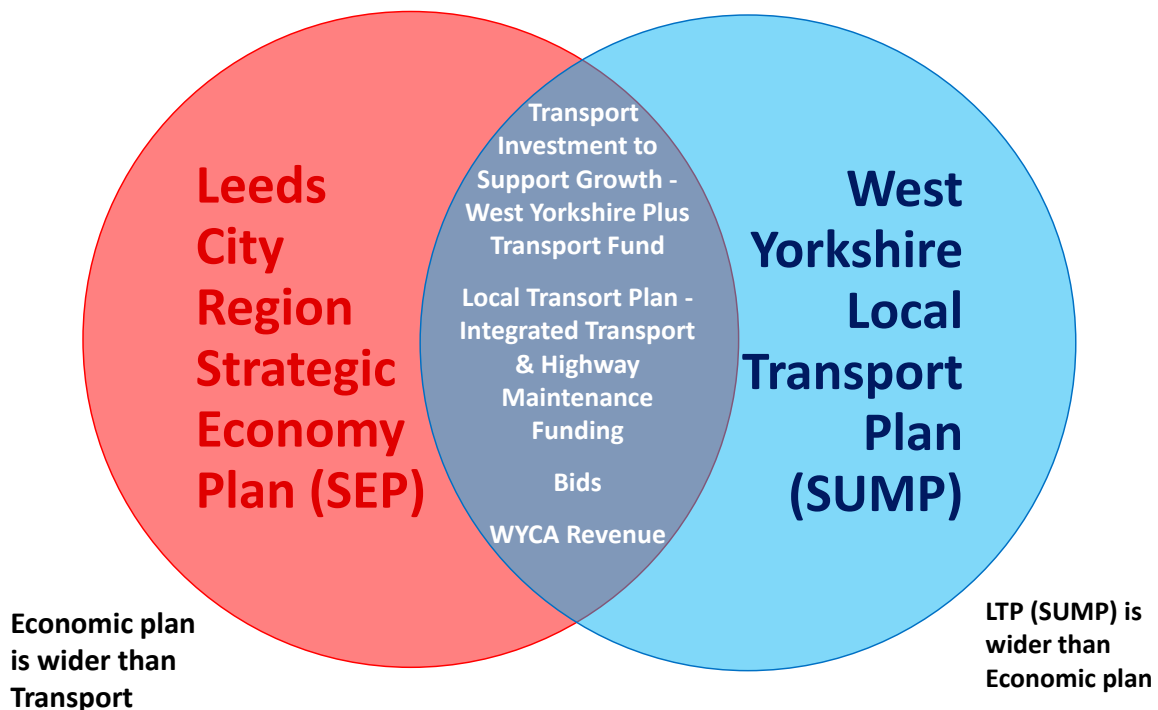
## LUMIÈRE SUR

### Yorkshire de l'Ouest : harmonisation du PDU et du Plan stratégique de développement économique

Le PDU du Yorkshire de l'Ouest (appelé « Local Transport Plan ») est rigoureusement aligné sur le Plan stratégique de développement économique (PSDE) de la région de la ville de Leeds, qui représente la zone globale fonctionnelle couvrant l'activité économique et les trajets domicile-travail. Le Plan stratégique de développement économique a été adopté par l'ensemble des autorités de la région de Leeds et reflète la vision et la stratégie économiques clé de toute la zone. Ce PSDE a pour ambition de transformer l'économie en débloquant le potentiel de la région de Leeds et en développant un centre névralgique économique qui créera emploi et prospérité. Concevoir et mettre en œuvre des réseaux de transport améliorés est un objectif central du Plan économique, puisque assurer de meilleures relations entre la population, les lieux et les emplois est essentiel pour la croissance économique. Le PDU du Yorkshire de l'Ouest est perçu comme un vecteur clé pour permettre cette mise en relation et aménager des systèmes de transport durables, des points essentiels pour atteindre les objectifs économiques et garantir l'obtention de bénéfices pour l'environnement, l'égalité sociale et la qualité de vie des habitants de la région.

#### Schéma 6 : Harmonisation du PDU et du Plan stratégique de développement économique

Source : WYCA





### **Encadré 7 : Qu'est-ce que la gouvernance dans le contexte des PDU ?**

Le terme « gouvernance » a deux significations distinctes : (1) la première désigne la manière dont les décisions sont prises et dont les politiques sont formulées et mises en œuvre au sein du gouvernement de l'État. Ici, l'accent est donc mis sur les normes, les institutions et les procédures qui régissent les actions des acteurs étatiques, non étatiques et du secteur privé. (2) la seconde signification ne relève pas du champ du gouvernement formel. Elle désigne les dispositifs non gouvernementaux et non commerciaux qui étayent les institutions et permettent l'auto-organisation sociale. D'après Fürst (2015), la gouvernance a pour rôle implicite de résoudre les problèmes concrets et non d'engendrer des bénéfices. Dans le contexte des PDU, la première définition s'appliquerait aux autorités locales chargées de la planification, en raison des responsabilités formelles et des fonctions de celles-ci. La seconde définition est pertinente pour les organisations non gouvernementales et les groupes d'intérêts qui sont des parties prenantes au sein du processus PDU.

Les systèmes de gouvernance établis au sein d'une autorité publique ont une incidence directe sur la capacité de cette autorité à répondre aux principales caractéristiques du PDU. Dans le cadre d'un examen des dispositifs de gouvernance réalisé par l'autorité publique, il conviendra d'identifier les éventuels obstacles institutionnels, juridiques ou financiers, mais également les écueils liés aux domaines de la gestion et de la communication. Mettre en place des systèmes de gouvernance peut requérir l'établissement de procédures convenues et normalisées pour régir la collaboration avec les autres services, les autorités publiques voisines, les organismes liés à d'autres secteurs stratégiques et les opérateurs de transports en commun. Il peut également être nécessaire, par exemple, de s'engager à mettre en place des initiatives spécifiques pour la participation des citoyens. Ce type de dispositifs peut aider à déterminer le potentiel d'une autorité pour la préparation d'un PDU, en accordant une attention particulière aux questions d'intégration horizontale et verticale et à l'adoption d'une approche participative.



## LUMIÈRE SUR

### Yorkshire de l'Ouest : gouvernance du projet

L'Autorité conjointe du Yorkshire de l'Ouest (WYCA) a utilisé l'outil reconnu de gestion de projet Prince 2 pour gérer la gouvernance de son projet. Cet exemple illustre un type de gestion de projet et de gouvernance conforme aux bonnes pratiques qui est utilisé aux fins de la mise en œuvre du PDU révisé de la WYCA. Les éléments clé du système de gouvernance sont les suivants :

L'organigramme illustre un exemple de structure et d'aménagement des niveaux hiérarchiques qui régissent le processus décisionnel dans le contexte de la mise en œuvre du PDU du Yorkshire de l'Ouest.

#### Gouvernance du projet PDU

**Direction exécutive** – La direction exécutive validera le PDU et sera ainsi chargée de prendre les décisions qui influenceront sur le contenu du PDU. Cet organe devra être tenu informé de l'avancement du document de manière relativement régulière.

**Comité de pilotage du projet** – Le comité de pilotage du projet doit veiller à ce que le PDU soit mis en œuvre dans le respect des contraintes temporelles établies. Il prend également des décisions concernant les ressources, l'harmonisation avec les parties prenantes externes et les stratégies.

Le comité de pilotage du projet devra être composé de représentants des entités suivantes afin de garantir la fiabilité des résultats :

- Utilisateurs principaux – s'assurer que les résultats du PDU sont utilisables et acceptables pour un certain nombre de parties prenantes
- Direction exécutive du projet – prendre des décisions d'ordre exécutif et assurer la mise en œuvre.
- Fournisseur principal – garantir la disponibilité des ressources dans les délais. Ceci peut concerner les relations avec les partenaires institutionnels.
- Assurance qualité – s'assurer que les résultats du PDU sont associés à une qualité suffisamment élevée

**Directeur(s) de projet** – Gérer la mise en œuvre des résultats et respecter les contraintes établies par le comité de pilotage du projet.

**Responsables unités de travail** – responsables de la production des différents éléments de travail – données fournies. Ceci peut concerner un certain nombre d'organismes du partenariat institutionnel.

The organogram shows an example structure and the articulation of hierarchy level for the decision-making process in the case of the SUMP implementation in West Yorkshire.

#### Schéma 7 : Organigramme représentant la gouvernance du projet

Source : WYCA





### 3.4.2 Comment répartir et attribuer les différentes ressources ?

Les ressources nécessaires à l'aménagement d'un PDU peuvent ne pas provenir d'une seule et même institution, ce qui peut imposer des contraintes importantes. Ceci requiert le partage de tâches et d'informations, potentiellement entre plusieurs institutions partenaires.

Le projet britannique DISTILLATE (Design and Implementation Support Tools for Integrated Local Land use, Transport and the Environment) a identifié quelques contraintes qui s'imposent aux autorités locales pour la mise en œuvre de projets, mais également des critères liés aux ressources et aux financements, ainsi qu'une série de stratégies et de processus recommandés inclus dans le Guide DISTILLATE.

Déterminer des étapes clé pour le partage des ressources est également un point crucial pour la mise en œuvre. Il est probable que les organismes impliqués dans la coopération soient soumis à des pressions supplémentaires eu égard au travail à réaliser, et il se peut que les ressources soient mal attribuées, ce qui entraînerait ainsi un retard dans la mise à disposition des données. Créer des étapes clé et des échéances intermédiaires est également pratique puisque cela permet de mettre en évidence tous problèmes d'insuffisance ou autres liés aux données.

#### Les données

Le développement d'un PDU peut nécessiter un grand volume de données liées à l'économie, à des problématiques géosociales, aux déplacements, à la santé publique et à l'environnement. Ces données sont rarement stockées au sein d'un même lieu, ce qui requiert un processus de partage des données entre plusieurs organismes internes et externes. À cet égard, la mission du ou des directeur(s) de projet est de s'assurer que tous les partenaires acceptent de partager leurs propres données avec les autres partenaires et de veiller à ce que des ressources adéquates soient disponibles pour répondre aux besoins.

La confidentialité des données peut parfois devenir source de conflit ou de réticence à coopérer. Les questions de confidentialité doivent être traitées avec respect et précaution afin d'éviter tout problème de coopération. Ainsi, il convient d'expliquer clairement à quelle fin les données sont requises, de mettre en lumière les bénéfices qui découleront de l'exploitation de celles-ci, et de décrire la manière dont elles seront exploitées et stockées par l'autorité du PDU. Une fois ces questions traitées, les partenaires peuvent convenir ensemble de la manière dont ils souhaitent recueillir et partager les données (plateforme, processus, etc.) afin que tous puissent s'appuyer sur un ensemble commun d'informations.

#### Finances

Au vu de la diversité des réglementations juridiques nationales et des procédures internes propres à chaque organisme, il n'est pas possible d'appliquer une méthodologie commune pour établir les financements de chaque PDU. Toutefois, l'allocation des fonds constitue un sujet très sensible et doit être gérée de manière particulièrement prudente et transparente afin d'éviter tout conflit et de garantir une coopération efficace tout au long du processus PDU. Par conséquent, il est particulièrement important d'établir un budget précis.

En outre, allouer des fonds à des partenaires ou à des activités au sein du partenariat du PDU présente différents avantages. D'abord, il s'agit d'un moyen intelligent d'obtenir une participation efficace des partenaires qui bénéficient ainsi d'une récompense pour leur coopération. Par ailleurs, ceci permet au(x) directeur(s) de projet de faire prendre conscience aux partenaires des éventuelles conditions financières limitées du processus PDU.



### 3.4.3 Comment attribuer les différentes activités et responsabilités ?

La coopération institutionnelle est un principe particulièrement utile pour la préparation d'un PDU car il peut être adéquat d'avoir recours à l'aide d'un partenaire en interne ou en externe afin de développer des éléments spécifiques. Ceci est souvent adapté aux situations où un manque de connaissances et de compétences internes menace de nuire à la qualité des résultats ou de prolonger la durée d'une activité si elle est tout de même entreprise en interne. Le recours à un spécialiste peut apporter une valeur ajoutée au PDU au moyen de nouvelles méthodes ou perspectives liées aux problématiques clé. Les domaines de spécialité d'un PDU pour lesquels il peut être nécessaire de demander de l'aide peuvent être, par exemple, le transport de marchandises, l'amélioration des transports spécifiques à un mode particulier ou encore l'amélioration de la qualité de l'air. Les partenaires peuvent également contribuer au niveau de la collecte de données ou d'éléments probants.

L'attribution des activités doit dépendre des facteurs suivants : les ressources humaines et financières disponibles, mais également les compétences et connaissances requises. Le ou les directeur(s) de projet doivent déterminer quelles sont les équipes qui regroupent des ressources suffisantes pour produire les résultats escomptés.

Le ou les directeur(s) de projet peuvent utiliser des outils de gestion de projet susceptibles de les aider à déterminer et à identifier le personnel adéquat pour chaque activité, ainsi que le niveau d'implication des partenaires choisis lors du processus de mise en œuvre. La matrice RASCI propose un type d'outil de sélection pour le ou les directeur(s) de projet et établit cinq groupes de parties prenantes pour chaque activité.

**R – Responsable :** le partenaire est chargé de la réalisation d'une activité

**A – Approuve :** le partenaire promeut les résultats de l'activité

**S – Soutient :** le partenaire fournit des ressources qui aident le responsable à mener l'activité à bien

**C – Consulté :** le partenaire doit être invité à donner son avis, et cet avis doit être pris en compte

**I – Informé :** le partenaire doit être tenu informé de l'avancement du processus de développement du plan.

Au-delà de l'attribution des activités, l'étendue des contributions des spécialistes doit être consignée dans un cahier des charges qui établit clairement les résultats, les données concernées, les échéances, le contexte et les coûts. L'établissement de cahiers des charges est essentiel pour garantir que les résultats soient accomplis dans les délais et afin d'éviter toute ambiguïté.

Enfin, des réunions d'information doivent être régulièrement organisées pour pouvoir assurer un suivi des contributions de tous les partenaires impliqués dans la mise en œuvre des activités.



## 4 Élargir ses horizons

Nous espérons que ce guide vous a été utile pour en savoir plus sur la coopération institutionnelle dans le contexte de la planification de la mobilité urbaine durable. Si vous souhaitez aller plus loin, nous vous conseillons de consulter les ressources suivantes, qui complètent ce guide et sont disponibles sur le site interne CH4LLENGE :

- **Brochure récapitulative** : bref récapitulatif des raisons qui justifient le recours à la coopération institutionnelle et des méthodes employées pour établir des partenariats efficaces aux fins de la planification de la mobilité urbaine durable
- **Cours en ligne** : cours interactif en ligne sur la marche à suivre pour collaborer et coopérer au sein d'un même organisme et entre différents organismes dans le but de mettre en œuvre un PDU
- **Les profils nationaux du projet CH4LLENGE** : analyse des différences politiques, juridiques, sociales et technologiques en matière de coopération institutionnelle pour la Belgique, la Croatie, la République tchèque, la France, l'Allemagne, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie et le Royaume-Uni

Si vous souhaitez obtenir davantage d'informations concernant la coopération institutionnelle dans le contexte du développement et de la mise en œuvre d'un PDU, nous vous conseillons de consulter ces ressources basées sur la pratique :

- **Projet de recherche DISTILLATE** ([www.distillate.ac.uk](http://www.distillate.ac.uk)) Forrester, J. (2008), The DISTILLATE Guide to Cross-Sectoral and Intra-organisational Partnership Working for Sustainable Transport Decision Making
- **Projet GUIDEMAPS** Kelly, J. et al. (2014), Successful transport decision-making A project management and stakeholder engagement handbook Volume 1: Concepts and Tools

- **Lignes directrices pour les PDU** Rupprecht Consult (2014), Guidelines. Développer et mettre en œuvre un plan de mobilité urbaine durable
- **Projet EPTA** ([www.eptaproject.eu](http://www.eptaproject.eu)) EPTA project (2014), Position Paper & Guidelines
- **Projet KonSULT** ([www.konsult.leeds.ac.uk/dmg](http://www.konsult.leeds.ac.uk/dmg)) KonSULT project (2014), Decision Makers' Guidebook

Par ailleurs, CH4LLENGE a mis au point un grand nombre de ressources utiles sur la planification de la mobilité urbaine durable dans le but d'aider les planificateurs de la mobilité à amorcer le développement d'un PDU et à optimiser davantage leurs processus de planification de la mobilité.

- **Auto-évaluation PDU** : outil gratuit en ligne permettant aux autorités chargées de la planification d'évaluer la conformité de leur plan de mobilité par rapport au concept de PDU établi par la Commission européenne
- **Glossaire PDU** : définition de plus de 120 termes, expressions et abréviations techniques propres au domaine de la planification de la mobilité urbaine durable
- **CH4LLENGE Curriculum** : présentation des points clé à enseigner pour l'organisation d'une formation relative aux PDU et aux quatre défis associés
- **Cours en ligne « SUMP Basics »** : cours en ligne complet destiné aux acteurs de la planification, relatif au concept de PDU et aux éléments procéduraux du cycle d'un PDU
- **Article Wikipédia** : rejoignez la communauté de Wikipédia et contribuez à l'élaboration de l'article sur les PDU publié par CH4LLENGE

Pour plus d'informations, rejoignez-nous à l'adresse [www.sump-challenges.eu](http://www.sump-challenges.eu)





# 5 Références

## Les trois autres guides CH4LLENGE

Gühnemann (2016) Guide PDU sur le suivi et l'évaluation. Estimer l'impact des mesures et évaluer les processus de planification de la mobilité. Disponible sur: [www.eltis.org](http://www.eltis.org) et [www.sump-challenges.eu/kits](http://www.sump-challenges.eu/kits)

May (2016) Guide PDU sur la sélection des mesures: Choisir les paquets de mesures les plus efficaces pour les plans de mobilité urbaine durable. Disponible sur: [www.eltis.org](http://www.eltis.org) et [www.sump-challenges.eu/kits](http://www.sump-challenges.eu/kits)

Rupprecht Consult (2016) Guide PDU sur la participation: Engager de manière active les citoyens et les acteurs de la mobilité urbaine durable dans le développement de PDU. Disponible sur: [www.eltis.org](http://www.eltis.org) et [www.sump-challenges.eu/kits](http://www.sump-challenges.eu/kits)

## Autres sources pertinentes

Balant, M. (2016) Roadmap towards SUMP - Guidance on the SUMP preparation process for CH4LLENGE Starter Follower Cities. Available from: <http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

BKK (2014) Budapest Transport Development Strategy 2014-2030. Draft for public consultation. Available from: [http://www.eltis.org/sites/eltis/files/case-studies/documents/bmt\\_en.pdf](http://www.eltis.org/sites/eltis/files/case-studies/documents/bmt_en.pdf)

Cré, I., & Mourey, T. (2015) CH4LLENGE National profiles. Available from: <http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

ENDURANCE (2016): National SUMP information. Available from: <http://www.epomm.eu/endorance/index.php?id=2809>

Khayesi, M. & Amekudzi, A.A. (2011) Kingdon's multiple streams model and automobile dependence reversal path: the case of Curitiba, Brazil. *Journal of Transport Geography*, 19, pp. 1547-1552.

Kingdon, J.W. (1984) *Agendas, alternatives and public policies*. Boston, Little, Brown.

Office of Government Commerce (2009) *Managing Successful Projects with Prince2 – 2009 Edition*. Norwich, UK. The Stationary Office Ltd.

Poly-SUMP (2016) *Planning sustainable mobility together*. Available from: [www.poly-sump.eu](http://www.poly-sump.eu)

Rupprecht Consult (2014) *Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan*. Available from: <http://www.eltis.org/guidelines/sump-guidelines>



## 6 Glossaire

Terme	Définition
<b>Collaboration</b>	La planification collaborative est un concept central du processus PDU qui promeut la communication et la collaboration entre les différents organismes concernés via une intégration verticale et horizontale.
<b>Intégration (planification intégrée)</b>	La planification intégrée désigne la collaboration et la coopération au sein des organismes et entre les différents organismes pour développer et mettre en œuvre un plan. Cette coopération peut prendre la forme d'une harmonisation des objectifs et des politiques et d'un partage des connaissances, des données, des ressources, des fonds et des pouvoirs entre plusieurs organismes.
<b>Interdisciplinaire</b>	Ce terme s'applique à un processus, un programme ou un projet de planification qui est lié à plusieurs secteurs ou domaines de connaissances (ex : transport, santé, environnement, réglementation, ingénierie, psychologie)
<b>Partie prenante clé</b>	Les parties prenantes clé sont des individus ou des organismes dotés de pouvoirs politiques, réglementaires, fonctionnels ou financiers et possédant des compétences requises.
<b>Leadership</b>	Le leadership se réfère au fait de diriger un groupe d'individus/d'organismes ou à la capacité à diriger un tel groupe. On fait parfois référence à différents styles de leadership, qui peuvent parfois être plus ou moins démocratiques ou autoritaires, par exemple.
<b>Autorité voisine</b>	Une autorité voisine est l'autorité d'un autre quartier, d'une autre ville, d'un autre arrondissement ou d'un autre comté situé au sein de la zone fonctionnelle de la ville principale qui est à l'origine de la préparation et de la mise en œuvre d'un PDU.
<b>Organigramme</b>	Un organigramme est une représentation graphique de la structure d'un ou plusieurs organismes qui illustre les relations entre les différents services et fonctions.
<b>Partenariat</b>	Un partenariat est une structure de coopération convenue entre au moins deux parties qui souhaitent collaborer et, en l'occurrence, mettre en œuvre un PDU. Dans le présent guide, le terme « partenariat » ne désigne aucun type particulier de structure de coopération.
<b>Autorité (locale) chargée de la planification</b>	Une autorité publique, telle qu'une ville, un comté ou un conseil métropolitain qui est compétente et responsable vis-à-vis de la mise en place d'un PDU. L'autorité chargée de la planification gère la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation du plan de mobilité.



Terme	Définition
<b>Directeur(s) de projet</b>	Le ou les directeur(s) de projet sont l'équipe ou la personne issue de l'autorité chargée de la planification qui est responsable de la gestion de l'intégralité du processus PDU. L'appellation donnée à cette fonction reflète le fait que le processus de coopération institutionnelle lié au PDU doit être géré comme un projet.
<b>Matrice RASCI</b>	La matrice RASCI est un outil de gestion de projet qui aide à clarifier les rôles et responsabilités assignés aux différents organismes et individus au sein de structures complexes. Le terme « RASCI » est l'acronyme des cinq critères clé les plus employés : Responsable, Approuve, Soutien, Consulté et Informé.
<b>Ressource</b>	Les ressources sont les fonds, le matériel, le personnel et tous autres actifs qui peuvent être utilisés pour réaliser une activité.
<b>Processus PDU</b>	Le processus PDU désigne le cycle intégral du PDU. Il couvre l'analyse de la situation de référence, la définition du processus PDU, la détermination de la vision, des objectifs, des scénarios et des objectifs quantifiés, mais également la préparation et la mise en œuvre du plan.



## À propos de CH4LLENGE

Le projet « CH4LLENGE - Relever les quatre défis significatifs en termes de planification de la mobilité urbaine durable » (2013-2016), cofinancé par l'UE, est axé sur quatre défis de taille pour le développement de plans de mobilité urbaine durable (PDU) en Europe.



### Participation

Impliquer de manière active les parties prenantes et les citoyens locaux dans les processus de planification de la mobilité



### Coopération

Améliorer la coopération géographique, politique, administrative et interservices



### Choix de mesures

Identifier les mesures les plus adéquates pour atteindre les objectifs stratégiques d'une ville



### Suivi et évaluation

Estimer l'impact des mesures et évaluer le processus de planification de la mobilité

Le projet CH4LLENGE a réuni neuf villes partenaires européennes ainsi que 30 villes à l'extérieur du consortium, toutes étant disposées à améliorer leur planification de mobilité et à représenter une variété de cultures et de contextes engagés dans le domaine de la planification de la mobilité urbaine durable. Les villes du projet CH4LLENGE ont été soutenues par un ensemble d'organismes forts d'une longue expérience en matière de planification et de gestion de PDU.

Pour chaque défi, les villes concernées par le projet ont analysé leur situation locale en termes de mobilité, développé de nouvelles stratégies ayant pour objectif de résoudre leurs problèmes de mobilité urbaine et testé des solutions dans le cadre de projets pilotes pour surmonter leurs obstacles grâce à la participation, la coopération, le choix de mesures et des activités de suivi et d'évaluation.

Les villes dotées d'une grande expérience en matière de planification des transports intégrée, ainsi que celles qui se sont engagées à mettre en place leur premier processus PDU devraient toutes bénéficier des résultats du projet CH4LLENGE.

## Les kits CH4LLENGE

Quatre kits CH4LLENGE ont été élaborés à partir des résultats des activités de formation CH4LLENGE avec les autorités chargées de la planification locales et nationales, mais également à partir des retours d'autres initiatives de PDU au niveau national et européen et des connaissances acquises au sein des projets pilotes des villes participantes. Chaque kit aborde un défi et renferme un guide complet, une brochure ainsi qu'un module de formation en ligne. Les guides et les brochures sont disponibles en allemand, anglais, croate, français, hongrois, néerlandais, polonais, roumain et tchèque.

