



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



N-POWER : WORKSHOP B (FR):

Co-gestion, co-responsabilité sur le long terme.

1. Rappel

Le programme de formation N-power s'adresse aux **agents et acteurs de terrain engagés dans les politiques de soutien aux quartiers en difficulté**. Son objectif est de **favoriser les échanges** au sein de cette catégorie particulière de professionnels qui regroupe des travailleurs issus de différents domaines (sciences sociales, architecture et urbanisme, etc.) et de leur **donner des outils et des méthodes** pour répondre aux défis qu'ils rencontrent dans leur mission de soutien au développement « social » et « spatial » des quartiers en difficulté. L'idée sous-jacente est qu'il est nécessaire d'évoluer vers **davantage d'« empowerment » citoyen**, de travailler davantage AVEC les habitants à l'amélioration de leur cadre de vie si l'on veut casser le cercle vicieux du désinvestissement dans les quartiers concernés. Pour produire des effets positifs durables dans ces quartiers il est en effet essentiel de stabiliser et d'encourager l'autonomisation/l'émancipation de leur population. Le **deuxième workshop de la formation**, sur le thème de la « co-gestion, co-responsabilité sur le long terme », était organisé le jeudi 28 mars à l'ULiège. Ce workshop mettait en avant la nécessité **d'impliquer le citoyen dans les dynamiques de gestion à long terme des espaces communs de son quartier**. Dès lors, le but du workshop était de sensibiliser les participants à des approches / moyens pratiques pour encourager d'une part, une redistribution (délégation) du pouvoir et des responsabilités en ce qui concerne les missions de maintenance effectuées par les Villes, et de l'autre, l'implication active des citoyens, leur mise en réseau pour une gestion plus durable et participative.

Les participants à la journée étaient composés d'**agents communaux des villes de Liège, Seraing et Verviers** ayant des fonctions variées : consultant, responsable de projet, responsable environnement et maintenance ou encore éducateur de rue (cf. liste des participants en annexe 1).

Le programme de la journée alternait **présentations et moments d'échange** sous forme de workshops. Les présentations étaient organisées en trois temps :

1. exposé d'Andréa Urbina Padin (Bruxelles Environnement¹) sur les pratiques participatives chez Bruxelles Environnement et les projets « Parc Bonnevie », « Parc de la Rosée » et « Allée du Kaai » à Bruxelles ;

¹ Bruxelles Environnement est l'administration de l'environnement et de l'énergie en Région de Bruxelles-Capitale..



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



2. présentation de Christine Ruelle et Stéphanie Van Doosselaere de l'ULiège (coordinatrices N-power) incluant un bref rappel théorique, quelques exemples et rappel des principales clés pour assurer une co-gestion sur le long terme d'un espace public.

Ce compte-rendu s'appuie sur les différentes interventions ainsi que les apports des participants au cours des moments d'échange. L'objectif est de fournir à chaque participant **un résumé des thèmes abordés** mais aussi **des éléments de réflexion et des pistes/clés pour améliorer sa pratique.**

2. Diagnostic

Sur base des présentations faites par les participants et d'un premier échange durant la matinée, il est possible de dresser un **premier état des lieux du contexte urbain dans lequel travaillent les participants (a)**, évoquer **la manière dont ils envisagent leur rôle face à la situation des quartiers concernés (b)**, et enfin relever **les principaux enjeux (c) et problèmes (d)** qu'ils identifient en lien avec la mobilisation de certains groupes de population difficiles à atteindre.

a) Contexte urbain - état des lieux

Les quartiers visés par la recherche-action N-power et leur population sont considérés comme « exclus » du reste de la ville. Les espaces publics (verts, en particulier) y jouent donc un rôle central et sont de véritables lieux de vie, de rencontre, d'échanges et de soutien à la qualité du vivre ensemble. Ces espaces communs participent à la revitalisation des quartiers vulnérables et difficiles de la ville et permettent d'y améliorer la qualité de vie. Cependant, ils font encore trop souvent l'objet de dégradations et mauvais usages en raison d'une occupation trop importante, non appropriée ou par le manque de gestion et investissement.

Pour que la population locale se sente bien dans ces espaces publics, pour qu'elle se les approprie positivement et en prenne soin, il faut qu'elle participe à leur conception, leur réalisation et aussi à leur gestion à long terme. Il est impératif que les aménagements réalisés répondent aux réels besoins des usagers afin d'assurer une occupation juste et ainsi éviter la détérioration des lieux.

Dans ce contexte, N-power défend une démarche transversale entre les politiques spatiales et sociales. La démarche participative qui doit être mise en place pour l'aménagement et la gestion de ce type d'espace doit viser une réelle collaboration entre services communaux mais également entre pouvoir local et citoyens afin d'instaurer le dialogue, de tisser des liens sociaux et de favoriser une appropriation positive de l'espace.



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



b) Positionnement des acteurs

Les participants présents au workshop étaient d'une part des agents communaux issus des départements sociaux (PCS, PSSP,..) de l'autre des « aménageurs » venant des services travaux, environnement, maintenance ou encore développement urbain. Les moments de partages ont été de réelles opportunités de mise en réseau afin de tendre vers une meilleure collaboration entre ces deux « univers ». Les travailleurs sociaux, éducateurs de rue,... sont au cœur des quartiers et connaissent leurs défis. Ils sont donc détenteurs d'informations précieuses qui devraient davantage être appropriées par les « aménageurs » afin de mieux répondre aux besoins des habitants. De même, les travailleurs sociaux, en se mettant en contact avec les agents communaux qui dépendent des politiques spatiales, seraient mieux informés des contraintes techniques notamment, ce qui leur permettrait d'éviter de donner de faux espoirs aux citoyens.

Cependant, de manière générale, les participants pointent un manque de moyens, de reconnaissance mais aussi un manque de flexibilité de la part de leur hiérarchie, qui constitue un réel frein à la collaboration entre les différents départements communaux. Les responsables politiques et administratifs sont encore trop organisés de manière à défendre les compétences qui leur sont propres ainsi que leur position dans la hiérarchie institutionnelle (se positionnant comme des « points de passage obligés »). Cette situation génère un manque de transversalité et des lenteurs dans les procédures, mais aussi de l'incompréhension de la part des acteurs de terrain voire des conflits. Ceci affecte non seulement l'efficacité des processus et les résultats des projets mais aussi les agents eux-mêmes qui en arrivent à une certaine démotivation.

c) Enjeux

Les principaux enjeux identifiés au cours du workshop en lien avec la co-gestion d'espaces communs et la coresponsabilité sont :

- **La diversité d'intérêts et d'attentes associée à ces espaces :** Il est important de définir et aménager les lieux en fonction de la multiplicité des usages et des rôles que les différents acteurs leur prêtent (loisirs et activités, détente, mobilité, développement de la nature, création de liens sociaux, valeur symbolique, lieux d'accueil pour l'événementiel,...) et des qualités qu'ils en exigent (accessibilité, caractère inclusif, sécurisant, qualité urbaine et architecturale, etc.).
- **La complexification des processus liée à la multiplication des acteurs:** si l'aménagement et la gestion des espaces communs ont longtemps été considérés du ressort des seules autorités locales et envisagés par celles-ci sous des angles strictement techniques et fonctionnels, on observe aujourd'hui une multiplication des acteurs impliqués et en particulier une ouverture vers la société civile, et avec celle-ci, un renouvellement des méthodes de conception et de



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



gestion, davantage tournées vers d'autres dimensions et préoccupations (animation, identité, caractère inclusif, etc.).

Bauwens et al (2017)² indiquent par exemple qu'une co-gestion visant une « gouvernance collaborative polycentrique » implique la collaboration entre divers acteurs :

- Les innovateurs sociaux : citoyens actifs, régénérateurs urbains, jardiniers communautaires...
- Les autorités publiques
- Les entreprises privées
- Les organisations civiles
- Les institutions culturelles
- Les centres de formation : écoles, universités, académies,..

La mise en place d'un véritable partenariat, « d'égal à égal », entre ces divers acteurs permettrait d'évoluer vers un modèle de « co-ville », soit une ville dans laquelle les biens communs seraient co-gérés.

d) Problèmes

Des problèmes récurrents ont été identifiés par les participants en ce qui concerne la possibilité d'engager un processus de co-gestion. Ceux-ci sont liés au contexte des quartiers concernés et à la situation de leurs habitants mais également à des questions d'organisation et de positionnement au sein des autorités locales.

- **Au niveau des citoyens :** ce sont les mêmes difficultés que celles identifiées lors du premier workshop, à l'étape de l'engagement ou de la mobilisation citoyenne.
 - **Posture « attentiste » :** de nombreux citoyens se positionnent encore comme des « clients » vis-à-vis des autorités publiques (plutôt que comme des « acteurs » du développement de leur quartier).
 - **Manque de confiance (ou crainte) envers les autorités publiques :** certains citoyens gardent une méfiance viscérale envers les acteurs qui représentent ou sont associés, dans leur esprit, à l'autorité publique (même quand il n'y a pas de raison objective).
 - **Demandes stéréotypées de la part des citoyens :** les gens ne savent pas ce qu'ils peuvent demander, parfois ils adaptent leur réel besoin par crainte d'un refus...

² Bauwens M., Foster S., Laione C., et al. (2017), Towards a Co-City: From the Urban Commons to the City as a Commons, *LabGov & P2P Foundation*.

- **Manque de responsabilisation sur le long terme** : crainte de s'engager ou de représenter un groupe cible
 - **Manque d'implication et de régularité dans la participation** de certains groupes ciblés : arrivées tardives, absences inexplicables, abandons en cours de route, etc.
 - **Manque de stabilité** : roulement important des habitants.
 - **Manque d'un lieu de référence** : absence d'un local fixe et bien identifié au sein du quartier (ou du moins d'un lieu accueillant).
 - **Difficultés à communiquer** : barrière de la langue, barrières symboliques, etc.
 - **Crainte par rapport au fait de « prendre des responsabilités »** : par exemple la responsabilité de représenter un groupe-cible.
 - **Réticences à s'engager dans un processus formel de participation** : peur de mettre le pied dans une dynamique trop contraignants et trop lourde, dont on va avoir du mal à se défaire par la suite (par sentiment de loyauté).
 - **Sentiment d'insécurité** : peur de sentir jugé, d'être poursuivi, etc. qui fait que certains citoyens préfèrent éviter de participer, de se montrer.
 - **Fatigue, découragement, voire rancœur liés à des expériences négatives** : processus participatifs qui n'ont pas abouti aux résultats escomptés sur le terrain, promesses non tenues de la part des autorités, etc.
 - **Difficultés liées à la culture de certains citoyens** : par ex. des femmes qui ne souhaitent pas participer à des réunions où seraient également présents des hommes, différentes communautés qui acceptent difficilement de se mélanger, etc.
- **Au niveau des autorités** : ce sont, pour la plupart, également les mêmes difficultés que celles identifiées lors du premier workshop, en ce qui concerne la gestion publique de la participation en général.
 - **Culture paternaliste** (faire « pour » plutôt qu'« avec » les citoyens) qui reste très ancrée au sein de certaines Villes (en particulier chez les responsables politiques).
 - **Prise de décision de la part des supérieurs / décideurs locaux sans concertation** des acteurs de terrains qui doivent composer avec l'imposition.
 - **Manque de collaboration et communication entre services** : pas de contact direct entre les différents agents ayant des compétences complémentaires (p.e travailleurs sociaux et gestionnaires d'espaces publics).
 - **Sentiment de ne pas être entendu par les supérieurs hiérarchiques** dont l'attitude autoritaire peut faire en sorte qu'une information ne remonte pas vers la bonne personne.
 - **Manque de connaissance du terrain (de sa dimension « sociale » en particulier) de la part de certains fonctionnaires et dès lors, mauvaise évaluation de la faisabilité de certaines actions** générant une surcharge de travail pour les agents de terrains..
 - **Fortes contraintes administratives** nuisant à la créativité.
 - **Manque de moyens humains et financiers** pour appuyer ce type de processus.



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



- **Position inconfortable (intenable ?) des acteurs de terrain** : les éducateurs et autres travailleurs sociaux sont en première ligne face aux citoyens, qu'on leur demande de beaucoup solliciter mais aussi à qui on laisse souvent le soin d'annoncer les mauvaises nouvelles (retards, absence de budget, etc.).
- **Fatigue ou découragement de certains agents communaux en raison d'expériences négatives** en matière de participation citoyenne (qui se sont soldées par des réalisations rapidement vandalisées par exemple).

3. Clefs/pistes identifiées

En croisant les expériences des participants, le retour d'Andrea Urbina Padin et les apports plus théoriques, il est possible de rassembler quelques clefs/pistes pour répondre (du moins en partie) aux enjeux et problèmes identifiés plus haut.

3.1 Préambule et principes généraux

La « gestion à long terme » d'un espace commun regroupe l'ensemble des actions nécessaires à la maintenance, l'organisation fonctionnelle et l'animation de cet espace :

1. Prise de décision : stratégie, valeurs, objectifs et plan d'action en matière de maintenance, d'animation, etc.
2. Maintenance : entretien du végétal, entretien des infrastructures et équipements, nettoyage, etc.
3. Contrôle social et régulation des usages : présence, règlement d'utilisation, coordination des activités, etc.
4. Animation de l'espace : programmation d'activités, événementiel, etc.
5. Evaluation : procédure permettant une évaluation régulière et collective de la manière dont fonctionne l'espace, ce qui fonctionne ou non, afin d'adapter la démarche de co-gestion (soutenir l'apprentissage collectif).

Notons également que la gestion à long terme d'un espace doit être pensée dès les prémices d'un projet d'aménagement et durant les différentes phases qu'il traverse car elle engendre des coûts qu'il faudra financer, ou chercher à réduire / éviter en adaptant le projet aux moyens disponibles pour la gestion.

Par « **co-gestion** », on entend une démarche de gestion à long terme qui associe, d'une manière ou d'une autre, la société civile et les citoyens concernés par l'espace (usagers, riverains...).

Il existe différents degrés de « co-gestion », selon que ces usagers, riverains,... sont simplement représentés auprès des autorités publiques qui se chargent de la gestion, qu'ils participent à la prise de décision en matière de gestion, ou qu'ils participent plus activement à la gestion du site (nettoyage, aménagement, organisation d'activités ou d'événements,



Wallonie



province limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



recherche de financements, visites de contrôle...). Dans ce dernier cas, la co-gestion implique aussi une co-responsabilité et nécessite de construire un véritable partenariat entre les pouvoirs locaux et les différents types de citoyens concernés.

Les bénéfices attendus d'une co-gestion sont généralement :

- **Maintenir la qualité** des espaces communs sur le long terme : L'une des principales motivations de la démarche est en effet qu'impliquer activement des citoyens dans la gestion des espaces communs permettrait d'assurer que les lieux soient mieux appropriés et respectés (réduction de certains problèmes de propreté, vandalisme, etc.) ;
- **Assurer une représentation** des usagers de ces espaces afin de **comprendre leurs besoins et habitudes** et dès lors, mieux (concevoir et) gérer ces espaces ;
- **Développement d'une « communauté d'usagers »** autour d'un espace (cohésion sociale, ancrage social): l'un des principaux bénéfices de la démarche de co-gestion est aussi de travailler sur la cohésion sociale au sein d'un quartier ;
- **Émergence et renforcement d'initiatives locales** par leur mise en réseau (contribuant à une nouvelle culture des espaces communs) ;
- **Solutions originales** à des problèmes fréquemment rencontrés: faible niveau de maintenance, concurrence entre usages/groupes de population, manque de ressources financières, vandalisme, etc. ;
- **Capacité accrue à lever des fonds** grâce à l'inscription de la démarche dans des réseaux sociaux plus importants.

3.2 Quelques méthodes

Différentes pistes existent pour favoriser la co-gestion d'un espace commun, qu'elles s'inscrivent dans des démarches encadrées et d'initiative publique ou qu'elles relèvent d'initiatives spontanées portées par des groupes auto-organisés de citoyens et/ou d'associations. Dunning et Henneberry (2013) proposent une grille d'analyse pour appréhender les différents modèles possibles (annexe 2).

Quelques méthodes sont reprises ici et il en existe bien sûr quantité d'autres. Elles permettent d'intéresser les citoyens, de tisser peu à peu des liens au sein du quartier et d'éveiller progressivement les citoyens impliqués à des questions en lien avec la citoyenneté, le développement et la gestion de leur quartier.

a) *Aménagement temporaire* :

Exemples : Allée du Kaai (Bruxelles), Les grands voisins (Paris), Bridges towards Rabot (Gent)

Les aménagements temporaires peuvent être considérés comme des « zones d'activation citoyenne » c'est-à-dire qui profitent d'espaces sous-utilisés afin d'y tester des initiatives citoyennes. Pour les acteurs publics, cette méthode d'intervention permet d'appréhender la



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



transformation d'un site vacant à court et moyen termes (par opposition à la planification, qui envisage l'avenir d'un site à plus long terme). Elle mise sur des aménagements modestes, flexibles, relativement peu coûteux et rapides à mettre en œuvre, permettant de valoriser le site en attendant un projet à plus long terme. Bien qu'existant de manière spontanée depuis des années (squats,...), ces pratiques sont donc de plus en plus « institutionnalisées », c'est-à-dire utilisées par les pouvoirs locaux afin d'assurer la gestion d'un site pendant cette période d' « entre-deux » (éviter qu'il se transforme en friche), voire de favoriser l'activation d'un site dont on ne sait pas encore quoi faire en replaçant l'humain au cœur de la démarche et de la réflexion sur l'espace commun.

Dans 2 cas abordés lors du workshop (*Allée du Kaai (Bruxelles)*, *Les grands Voisins (Paris)*), la gestion des lieux est confiée à un acteur intermédiaire, un « professionnel de la gestion temporaire de l'espace », qui, encadré par l'administration mandataire, gère l'entretien de l'espace, son occupation par diverses associations, son activation et sa programmation. Ce modèle permet d'un côté, de ne pas laisser les espaces à l'abandon (et éviter ainsi les dégradations par vandalisme) et de l'autre, de donner de l'espace aux citoyens, d'y créer une dynamique sociale et par là, d'assurer une co-gestion du site.

Dans le troisième cas abordé (*Bridges towards Rabot (Gent)*, un ancien site industriel à l'abandon et destiné à être réaménagé), c'est la Ville qui pilote l'occupation temporaire de l'espace. Via un appel à projets, elle encourage les citoyens à y créer des installations temporaires et à assurer leur gestion. Ce modèle a permis d'impliquer les habitants du quartier dans la réalisation et l'amélioration de l'espace, et de créer un sentiment de copropriété. Il a permis la création, entres autres, de mini jardins, d'une ferme urbaine, d'un terrain de foot mais aussi d'une monnaie de quartier et de magasins sociaux qui sont aujourd'hui entièrement gérés par et pour les résidents.

Cette démarche menée par la Ville de Gand s'inscrit dans un cadre plus large. En effet, la Ville est pionnière en termes de gestion des « communs » En 2017, elle commande une étude afin d'établir un « *Commons Transitie Plan voor de stad Gent*³ » (Plan de transition des communs pour la ville de Gand) qui vise à définir le bien commun et ce que cela signifie pour les politiques urbaines. L'étude considère les « espaces communs » comme un bien commun matériel ou immatériel porté, protégé ou produit par une communauté, dans un contexte urbain, et **géré selon les règles et normes de cette communauté**. Ils ne sont ni de propriété publique, ni de propriété privée.

Considérant cela, le Plan vise à redéfinir les relations entre les autorités de la Ville et les citoyens de Gand dans le cadre du développement et de la gestion des biens communs. Il s'agit essentiellement de passer d'une approche « top down » et d'anciens principes organisationnels tels que le « commandement et le contrôle » à une nouvelle façon de penser et une approche de type "Ville partenaire", dans le cadre de laquelle la Ville agit davantage

³ <https://stad.gent/sites/default/files/article/documents/Commons%20Transitie%20Plan%20Gent.pdf>



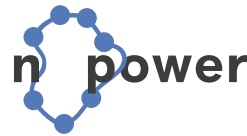
Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



comme facilitatrice, c'est-à-dire avec l'objectif de rendre les projets possibles et de les soutenir.

La Ville de Gand a depuis longtemps une culture administrative et une politique urbaine assez innovante. Le développement urbain de certaines zones par des aménagements citoyens temporaires, par exemple, est un outil de revitalisation urbaine qu'elle utilise depuis 2007 déjà. Le « plan des communs » vient renforcer encore davantage cette politique urbaine innovante.

b) *Co-gestion encouragée :*

Exemples : Parc Bonnevie (Molenbeek Saint-Jean), Parc de la Rosée (Anderlecht), Parckfarm (Bruxelles), Parckfarm (Bruxelles), Temsepark (Eupen), Adopte une place (Soa Paolo)

Les exemples présentés constituent différents modèles de co-gestion des espaces communs, plus ou moins participatifs, plus ou moins encadrés par les pouvoirs publics, mais qui au départ sont initiés et encouragés par les pouvoirs publics.

Bruxelles Environnement est l'administration régionale qui a pour mission, entre autres, de gérer les espaces verts de Bruxelles-Capitale. La Région, par l'intermédiaire de Bruxelles Environnement, souhaite que les espaces verts urbains contribuent à la revitalisation des quartiers vulnérables en y améliorant la qualité de vie. Dès lors, de nouveaux espaces verts sont créés et **aménagés en tenant compte du tissu social bruxellois**. La volonté est de faire de ces espaces de véritables vecteurs de cohésion sociale, que la population locale puisse s'y rencontrer, y développer une vie locale, mais aussi se les approprier et en prendre soin. Pour ce faire, Bruxelles Environnement considère qu'il est impératif d'associer la population à la conception, la réalisation ET la gestion de ces espaces verts.

Pour aller dans ce sens, l'administration a engagé il y a plus de 10 ans une attachée **au profil résolument social** (Andrea Urbina Padin, ancienne éducatrice de rue ayant une connaissance pointue du tissu social et associatif des quartiers bruxellois). Le **Service des espaces verts** était, à l'époque, uniquement tourné vers l'aménagement spatial et technique des lieux. Il a donc fallu beaucoup de détermination pour changer les mentalités des agents (principalement des architectes) et mettre en place un processus participatif apportant une réelle plus-value en termes d'appropriation des lieux mais également au niveau de leur gestion et de leur entretien. Notons cependant que l'approche participative développée par Bruxelles Environnement reste expérimentale : elle varie selon le contexte de chaque projet et chaque projet contribue à faire évoluer les pratiques. Le parc Bonnevie, le parc de la Rosée, (ou encore le square des Ursulines, le parc Gaucheret, les jardins du Carré Tillens et le parc de la Porte de Hal) illustrent différentes facettes de cette démarche participative et de la dynamique sociale mise en place.

Selon Bruxelles Environnement, faire participer la population et les acteurs associatifs a un coût plus important en début de projet mais, permet de réduire le vandalisme de l'ordre de 80% , ce qui représente donc un importante économie sur le long terme.



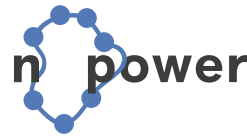
Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Afin d'améliorer la gestion à long terme des espaces verts urbains et de créer un lien entre l'administration et la population, Bruxelles Environnement a également créé en 2000 la fonction de « **gardien animateur** » afin. Les gardiens-animateurs ont d'une part un rôle de gardien « classique » (ouverture et fermeture du parc, application et respect du règlement, vigilance par rapport à la sécurité et à la propreté des lieux,... dans le but de garder le parc en bon état et sécurisé) et d'autre part ils ont pour mission de créer un lien permanent et durable avec les usagers des parcs. Ils sont des interlocuteurs privilégiés pour ces usagers, assurent un conseil ou une aide et, de manière plus ludique, ils sensibilisent aux règles de civisme par de l'animation (organisation de différentes activités dans les parcs). Par leur visibilité, leurs actions de prévention et leurs interventions, ils assurent une dynamique sociale positive dans le parc tout en veillant à sa sécurité.

Les exemples de Parckfarm (Bruxelles) et Temsepark (Eupen) sont nés dans un contexte d'aménagement participatif de l'espace vert public. La dynamique citoyenne y fut tellement importante que les citoyens ont décidé de **pérenniser le projet en créant une ASBL qui gère les activités dans le parc** (Restauration et ateliers autour du thème de l'alimentation durable et de l'agriculture urbaine pour Parckfarm ; rénovation d'un kiosque et engagement d'une personne assurant la vente de boissons et snacks pour Temsepark). Les objectifs sont le développement et la pérennisation des relations sociales entre les différentes communautés gravitant autour du site et la mise en place d'un modèle de gestion plus participative des parcs. Les associations sont auto-gérées par et pour les habitants, afin d'animer l'espace public et de soutenir toute initiative citoyenne. Les pouvoirs publics (Bruxelles Environnement pour Parckfarm et la Ville d'Eupen pour Temsepark) jouent un rôle clé dans l'encadrement du projet, afin d'en garantir les valeurs participatives et d'apporter leur soutien.

A Sao Paulo, les autorités locales souhaitent répondre aux défis du manque de financement et remettre le citoyen/piéton au cœur des espaces publics. Dans ce but, ils permettent aux acteurs privés et aux habitants d'investir dans la production et la gestion de places ou de parcs. Les citoyens sont mobilisés et s'organisent grâce à la mise à disposition, par les autorités, d'une **plateforme digitale** (www.bracas.com.br). Cet outil permet de créer une communauté d'acteurs autour de chaque espace, développant son propre projet et ses propres règles. Ainsi, certains groupes assurent une simple maintenance (gestion des déchets, balayage,...) tandis que d'autres prennent en charge des améliorations paysagères ou urbaines, par exemple l'installation ou la rénovation de mobilier urbain, souvent rendues possibles grâce à des systèmes de **financement participatif**. « Adopte une place » est donc un instrument de co-gestion qui crée de véritables opportunités pour la collectivité locale et **transfère la gestion des espaces publics des autorités publiques vers la collectivité locale** (acteur privé ou communauté organisée). Cet exemple pose bien sûr des questions d'ordre démocratique : ce modèle de ne favorise-t-il pas une forme de privatisation de l'espace public ?

c) *Co-gestion spontanée :*

Exemples : « Friends of » (UK, Canada), Coopérative de Montfort (Esneux), Les amis du Scheutbos (Molenbeek Saint-Jean)

Les exemples de co-gestion repris ici sont nés de la **mobilisation de citoyens qui se sont organisés en une communauté** afin d'assurer le maintien, la protection voire l'amélioration d'un espace qu'ils considèrent comme un bien commun. Ces mobilisations prennent bien



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



souvent racine en réaction à des projets jugés menaçants pour l'espace considéré (projet d'urbanisation,...), ou à des situations jugées problématiques (abandon, dégradation...), et amènent les citoyens à se regrouper et à s'organiser sous forme de coopérative, association ou autre. Ces regroupements de citoyens recourent au bénévolat pour assurer la gestion, l'entretien et/ou le maintien du site.

Dans le cas de l'ancienne carrière de Montfort à Esneux, les citoyens se sont regroupés en coopérative afin d'acquérir le terrain. Le site est donc devenu la propriété privée des différents coopérateurs. Seuls ces coopérateurs et leurs invités ont un accès au site. La coopérative s'occupe de la gouvernance du site et un partenariat a été établi avec Natagora pour assurer la gestion environnementale du site. La commune d'Esneux n'est en rien impliquée dans le maintien et la gestion du site.

Les coopérateurs doivent suivre certaines règles. Celles-ci sont écrites dans le Règlement d'Ordre Intérieur (R.O.I) et doivent être suivies afin de maintenir le bon fonctionnement de la coopérative. Un conseil d'administration prend les décisions et dirige la Coopérative. Celui-ci est composé d'environ 10 membres élus pour un mandat de 3 ans lors de l'assemblée générale. Un comité scientifique a également été créé pour conseiller la coopérative en ce qui concerne la gestion de la nature. Celui-ci est composé de représentants d'associations telles que Natagora et le WWF et d'un représentant de la coopérative, désigné par son assemblée générale.

L'asbl « Les amis du Scheutbos » s'est formée afin de préserver le site de l'urbanisation. Elle a obtenu le classement du site et en assure aujourd'hui la gestion en étroite collaboration avec la commune de Molenbeek-Saint-Jean. Aujourd'hui, son principal objectif est la sensibilisation du citoyen à la nature. « Les Amis du Scheutbos » est composée d'environ 300 membres. Une trentaine sont actifs et assurent des tâches de gestion, nettoyage, etc., tandis que les autres membres sont plutôt des personnes qui aiment le site et souhaitent rester informés à son sujet, participer aux activités qui y sont organisées (visites guidées etc.). Bien que les citoyens soient organisés en ASBL, collaboration avec la commune reste totalement informelle : un comité d'accompagnement composé de la Région, la commune et quelques mouvements associatifs se réunit au besoin.

Les « Friends of » sont des regroupements de citoyens autour d'un parc ou d'un espace vert public. Ils existent dans de nombreux pays anglo-saxons (États-Unis, Canada, Royaume-Uni,...). Ils se créent généralement dans le but de protéger et, si possible, d'améliorer un espace vert. Les citoyens impliqués sont généralement bénévoles et ne bénéficient d'aucun subside. Leurs fonds se créent souvent grâce aux dons privés mais aussi par l'organisation de divers événements sur les sites. Bien qu'au départ ils sont le résultat de mobilisations citoyennes spontanées, leur création est de plus en plus soutenue et encouragée par les pouvoirs publics, qui y voient une opportunité en matière de co-gestion (représentation des usagers de l'espace, ressource que constitue le bénévolat, possibilité de lever des fonds complémentaires, etc.).



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



d) Association avec le privé :

Exemples : Nene Park Trust (UK), Business Improvement Districts (UK, USA, GE, NL),

Les exemples évoqués ici mobilisent, d'une manière ou d'une autre, le secteur privé.

Dans le cas de « Nene Park Trust », un espace vert de 700ha, les autorités locales, qui éprouvaient des difficultés à entretenir cet espace, l'ont cédé par bail emphytéotique à une Fondation spécialement créée et capitalisée (12m£) pour en assurer la gestion. Cette Fondation n'a donc pas de but lucratif et a pour mandat de fournir des espaces verts récréatifs de qualité à la population locale (et aux visiteurs) et de conserver la nature, tout en assurant son autonomie financière (modèle « *fund and forget* »). La gestion de ce parc est donc assurée sur base d'un véritable « business plan », mettant en balance les coûts et les revenus (issus de donations, de sponsors, de subsides publics, du volontariat, de partenariats, locations d'espaces pour divers événements, parking...). Dans le conseil d'administration de la Fondation, on retrouve des conseillers municipaux ainsi qu'un représentant de « Natural England ». Même si la gestion du parc est devenue « privée », il faut donc nuancer sachant que cet acteur privé est une Fondation soumise à un mandat clair et une représentation en son sein du secteur public.

Les « Business Improvement Districts » (BIDs) sont des organisations (de type asbl, agence parapublique...) créées pour gérer les espaces communs d'un quartier commerçant ou d'un quartier d'affaire, soit des quartiers dans lesquels des acteurs privés sont présents pour lesquels les espaces communs jouent un rôle important en termes de valorisation de leur activité. Les espaces communs concernés sont le plus souvent des espaces publics mais peuvent aussi, dans certains cas, être des espaces privés accessibles au public. Les BIDs agissent généralement en complément des pouvoirs publics locaux, pour améliorer la gestion des espaces communs et en assurer la qualité (nettoyage des espaces communs, sécurisation, aménagements destinés à améliorer la qualité des lieux, démarches de marketing et de promotion du quartier). Ils sont généralement financés par une participation financière limitée mais obligatoire de la part des acteurs privés présents sur le territoire concerné. Leur conseil d'administration inclut souvent des représentants des entreprises, des propriétaires et des pouvoirs publics locaux (idée de partenariat entre les pouvoirs publics et les acteurs privés). Ce modèle pose bien sûr la question de la privatisation de la propriété et de la sécurité urbaine. Il implique une reconfiguration indéniable des rôles respectifs des secteurs public et privé dans la production de services publics. Très répandu dans les pays anglo-saxons, le modèle est notamment critiqué parce qu'il encouragerait le recrutement (et l'exploitation?) de populations défavorisées pour réaliser les tâches nécessaires. Par ailleurs, il aurait pour effet d'exclure les « petits » entrepreneurs des zones couvertes (la taxe ayant pour effet de faire grimper les loyers). Notons que le parc d'affaires Zénobe Gramme à Belle-Ile pourrait être considéré comme un BID puisque les entreprises qui l'occupent paient des charges pour l'entretien des espaces extérieurs communs.

3.3 Quelques réflexions pour terminer :

Comment favoriser la co-gestion?

- **Inviter clairement les citoyens à participer** : trop souvent les autorités publiques se positionnent comme uniques responsables de la gestion, ce qui ne favorise pas la responsabilisation des citoyens ;
- **Créer un véritable partenariat** entre les différents acteurs publics, privés, citoyens, associatifs... basé sur le respect et la reconnaissance du rôle et des compétences de chacun ; .
- Plus largement, **favoriser la création d'une communauté d'usagers** autour de l'espace par la mise en réseau des usagers et personnes concernées par cet espace; Définir collectivement une « **vision commune** » à l'ensemble des partenaires (valeurs défendues, objectifs poursuivis, stratégie, etc.). Bien qu'arrivant en fin de parcours, la co-gestion doit être envisagée **dès les débuts** d'un projet. Encourager la participation lors de la conception et mise en œuvre d'un projet est en effet de nature à favoriser la co-gestion. Quand le premier **combat/objectif est accompli**, ou que les personnes fondatrices ne sont plus là, il peut y avoir une période creuse. Il faut alors trouver de nouveaux axes, de nouveaux objectifs qui permettent d'à nouveau rassembler et mobiliser. Se faire aider d'un **opérateur intermédiaire** permet d'assurer une certaine neutralité, capacité de médiation pour éviter certains conflits et d'apporter une nouvelle expertise.

Comment organiser les choses concrètement?

- Bien **définir les rôles et responsabilités de chacun**, tout en gardant une certaine flexibilité. La co-gestion n'est pas un prétexte à une déresponsabilisation de la part des pouvoirs publics, c'est un véritable partenariat.
- Clarifier ce que **chacun peut raisonnablement offrir** (en termes de temps, de compétences, etc.); proposer des tâches/activités en lien avec les centres d'intérêt et compétences des citoyens investis.
- **Identifier les moyens et ressources** (matériel, équipement, budgets, etc.) que chacun peut mettre sur la table.
- Établir un **plan d'action** avec des tâches/activités/événements régulièrement répartis sur l'année.
- Motiver les acteurs politiques par des **idées innovantes** : rédiger des notes explicatives (décrivant brièvement la problématique, les objectifs, les exemples inspirants menés ailleurs et les résultats obtenus en termes d'image notamment, une idée de budget...) peut en particulier nourrir la réflexion de ces acteurs , les rassurer et les convaincre de tester de nouvelles pratiques.



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



- Si la gestion est assurée par plusieurs organismes rassemblés au sein d'un partenariat, prévoir les **procédures nécessaires** pour la communication, la prise de décision, la résolution d'éventuels conflits, l'évaluation régulière des actions menées (apprentissage collectif, réflexivité et amélioration progressive des pratiques)...

4. Et après ?

Ce rassemblement d'idées et de pistes de travail est le fruit des échanges organisés à l'occasion du deuxième workshop du programme de formation N-power. Les autres workshops devraient permettre de compléter ce rapport afin de **constituer petit à petit un « guide », une aide méthodologique qui puisse servir à d'autres acteurs locaux**, y compris dans d'autres villes. L'un des objectifs du projet N-power est en effet aussi de valoriser l'expérience et les idées de tous (acteurs de terrain, chercheurs...) pour en extraire des recommandations utiles à un public élargi (étudiants, acteurs de terrain débutants, etc.).



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Annexe 1 – Liste des participants

<u>NOM-PRENOM</u>	<u>VILLE</u>	<u>FONCTION</u>
KARA Louisa	VERVIERS	Coordinateur projet N-Power
ANDRE Isabelle	LIEGE	Coordinateur projet N-Power
FONTAINE Pierre	LIEGE	Consultant en urbanisme
MONSEU Edith	LIEGE	Service travaux, espaces publics
RENER Philippe	SERAING	Éducateur (Axe Violence juvénile P.S.S.P. - Quartier Morchamps)
CASUCCIO Laetitia	SERAING	Educatrice de rue (Quartier de Seraing-Centre)
COSTANZA Gerlando	SERAING	Éducateur de rue (Quartier de Seraing-Centre)
GUISSARD Valérie	SERAING	Éducateur de rue (Quartier Morchamps)
D'ARCHAMBEAU Rachel	SERAING	Membre de la Coordination du Service de Prévention
DEBUYS Mégane	SERAING	Éducatrice de rue (Quartier Morchamps)
CADIAT Nathalie	SERAING	Chef de projet du Plan de Cohésion sociale
DEHART Sébastien	SERAING	Responsable environnement
MASSART José	SERAING	Responsable maintenance spécialisée
JOVENEAU Amélie	SERAING	Chargée de projet AREBS



Wallonie



province limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Annexe 2 – Grille d'analyse de Dunning et Henneberry (2013)

1. CONTEXTE ET CARACTERE DU DISPOSITIF DE GESTION:

1.1 Localisation et environnement :

- Dimensions du site concerné et localisation (milieu urbain, rural ?)
- Contexte : fonctions présentes aux alentours, etc.

1.2 Approche organisationnelle générale :

- Caractère formel ou informel?
- Structure rigide ou flexible? (projet destiné à évoluer, à être modifié?)
- Base professionnelle ou volontaire?
- Objectif précis ou vague?

1.3 Fonctions et/ou services fournis:

- Services fournis très concrètement sur le terrain (espace public ? parking ? transport ? sécurité ? règlement ? etc.)
- Capital/Investissement : investissement de départ? Coût initial en termes de capital humain (nb. de personnes, compétences techniques et intellectuelles)? Capital actuel de l'association et capacité d'investissement?
- Revenus/maintenance: coûts de maintenance et sources de financement (subsidés/fonds publics?)
- Politique/vision: valeurs défendues (sensibilisation à l'écologie, à la faune/flore, participation citoyenne...) ? Gestion des problèmes?
- Court terme/long terme: projet délimité dans le temps? Eléments mis en place pour assurer la pérennité?
- A la place ou complémentaire aux services des pouvoirs locaux

1.4 Fonction de la zone concernée:

Dédiée à l'activité économique, au tourisme, à la fonction résidentielle, aux loisirs, à l'économie nocturne, à la conservation de la nature ?

2. STRUCTURE DETAILLEE DU DISPOSITIF DE GESTION :

2.1 Développement du projet et accord de coopération :

- Acteurs impliqués: initiateurs (inspiration, coordination, mise en place, communication...)? Acteurs encore présents aujourd'hui? Acteurs qui se sont ralliés à la démarche?
- Type de participation: système d'AG et de membres? Participation concrète sous forme de volontariat? Participation au contrôle social du site (surveillance) ? Etc.
- Prise de décision: Comment et qui? Les volontaires ont-ils leur mot à dire?

2.2 Forme organisationnelle:



Wallonie



province limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



- Forme juridique: asbl, sprl, fondation, autorité publique, etc. ?
- Rôle de l'autorité publique: les communes, régions, etc. ont leur mot à dire dans les décisions prises ? De quelle manière ?

2.3 Conseil d'administration ou comité de direction :

- Membres, adhésion, cotisation
- Election/sélection
- Droits de vote
- Autres responsabilités
- Rémunérations

2.4 Taxes et prélèvements (charges, impôts, etc.) qui constituent des revenus pour l'organisation:

- obligatoire/volontaire
- montant/niveau
- sur les propriétaires/occupants
- seuil/dispense
- autres différences en fonction du type ou endroit du bénéficiaire
- mécanisme de collecte

2.5 Autres sources de revenus:

- Bourses, subventions, appels à projet ? Commerce de biens et services par le dispositif de gestion ?
- Autres arrangements administratifs (par exemple, mise à disposition de personnel ou d'autres ressources par des organisations partenaires) ?

3. PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES :

Qui sont les partenaires?

- Autorités locales ?
- Propriétaires, gérants ou employés de commerces, entreprises, cafés, etc. situés à proximité du site ?
- Habitants des quartiers voisins ?
- Propriétaires des terrains constitutifs du site ?
- Comités de quartier, groupes de résidents ?
- Organisations volontaires (asbl, etc.) ?
- Population au sens large ?



Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Annexe 3 – Évaluation qualitative en 11 critères par Dunning et Henneberry (2013)

- 1) **Efficacité:** degré de réalisation des objectifs (focus sur la finalité, le résultat et non les moyens utilisés).
- 2) **Efficience:** rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre (« coûts-bénéfices »).
- 3) **Dimension économique:** production, consommation et répartition des valeurs (impact sur l'attractivité et l'image du territoire, diminution des coûts de maintenance par rapport à une gestion plus traditionnelle, création d'emploi, etc.)
- 4) **Dimension financière:** subsides reçus, capital de départ, sources de financement, équilibre financier, etc.
- 5) **Dimension politique:** stratégies ou idées qui relèvent du politique et qui ont été mises en place pour soutenir l'objectif fixé au départ (collaborations avec la commune, différents partenariats, résolution de conflit, etc.)
- 6) **Dimension sociale:** tout ce qui a trait aux bénéfices pour la population (amélioration des conditions de vie, facilitation des rencontres entre habitants, etc.)
- 7) **Représentativité:** représentation de différents publics concernés au sein du dispositif (acteurs impliqués, membres et système d'adhésion, droit de vote, personnes participant à la décision, représentation de certains acteurs spécifiques comme les propriétaires, administrateurs, autorités locales, etc.)
- 8) **Responsabilité:** Ce critère concerne la définition des missions et des responsabilités du partenariat et de chaque partenaire.
- 9) **Légitimité:** situation du dispositif de gestion dans un contexte social et sociétal plus large (reconnaissance officielle, statut, etc.) en fonction de sa forme juridique, de la relation entretenue avec les autorités locales, du niveau de participation, etc.
- 10) **Caractère inclusif:** efforts du dispositif en matière d'inclusion sociale (démarches d'intégration et/ou de formation de publics exclus ou fragilisés?)
- 11) **Durabilité:** stratégies mises en place pour assurer la pérennité du dispositif de gestion



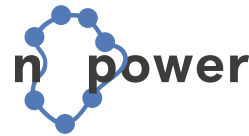
Wallonie



provincie limburg



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Annexe 3 – Sources

- Bauwens M., Foster S., Laione C., et al. (2017), *Towards a Co-City: From the Urban Commons to the City as a Commons*, LabGov & P2P Foundation.
- Benelli, N. (2017), «Le rôle des Business Improvement Districts dans la recomposition des activités de service public à New York », *Revue française d'administration publique* n° 163, pp. 521-530.
- Dinerstein A. (2015), *The Politics of Autonomy in Latin America*, Palgrave.
- Douay, N. et Prévot, M. (2016), « Circulation d'un modèle urbain "alternatif" ? », *EchoGéo*.
- Havard, E. (2017), « Co-gestion des espaces publics à Sao Paolo, Étude de deux politiques : Parklets et Adopte une place », *urbanistes du monde*.
- Mc Knigh, J. & J. Kretzmann (1993), "Building communities from the inside out. A path towards finding and mobilizing a community assets", *Paperback*.
- Owen, K., Dunning, R. and J. Henneberry (2013), *An ex-ante assessment of European experience with vehicles for long-term private and community engagement in area management*, Interreg VALUE Added project WP4A10.1 Report.
- Plateau Urbain (2017), *Urbanisme temporaire, Définition, acteurs, outils et enjeux*.
- Van Meerbeek P. (2016), « Selfcity BXL, présentation et analyse d'une nouvelle génération d'initiatives citoyennes », Bruxelles, BRAL.
- Wild, T. et Parratt-Halbert, S. (2012), *Making Places Profitable, Private and Public Spaces*, Final report of the MP4 Interreg project.