

Depuis trois ans, la Ville de Rennes est engagée dans un projet de coopération décentralisée avec la Ville de Qufu (Shandong – Chine) aux côtés de la Ville de Saint Jacques de Compostelle (Espagne) dans le cadre du programme européen Asia Urbs.

Le présent rapport montre à l'évidence que cette coopération fut exceptionnellement fructueuse. Les objectifs fixés dès 2004 sont atteints et les résultats concrets sont tout à fait remarquables.

Mais, de cette expérience, il convient de tirer un certain nombre d'enseignements sur les méthodes de travail à adopter dans un contexte toujours exceptionnel de la coopération entre collectivités.

J'en retiens pour ma part quatre principaux:

## L'appréciation inégale de la notion de contrat

La culture occidentale accorde une importance considérable à un contrat négocié, écrit et signé après une phase de négociation donnant lieu à des échanges de projets amendés, discutés et évalués. Le contrat est ensuite signé officiellement et devient la loi des parties.

Avant d'engager notre coopération, notre préoccupation fut donc d'élaborer un projet de texte de contrat à partir de notre expérience et de ce que nous pensions être les attentes de nos partenaires chinois.

Alors que plusieurs allers et retours furent nécessaires avec Saint Jacques de Compostelle, ce projet fut, à notre grande surprise, accepté sans discussion par nos partenaires chinois qui n'ont sollicité aucune modification.

Le projet s'est donc engagé sur cette base.



Comité scientifique et technique

Mais, six mois plus tard, alors que le travail avait commencé, lors d'une réunion officielle des trois maires partenaires et à l'occasion de la rédaction d'une déclaration finale commune, nous nous sommes rendu compte que l'essentiel pour nos partenaires chinois était l'établissement d'une relation de confiance. Le contenu technique du projet était essentiellement l'affaire de techniciens,

le contrat, signé au plus haut niveau, ne portant, lui, que sur une volonté commune d'aboutir.

Ce mode de fonctionnement fut un temps déstabilisant pour toutes les parties.

Avec le recul, il apparaît extrêmement utile de contractualiser, dès l'origine, des relations de coopération, en définissant au minimum les objectifs, la durée, un budget et l'engagement financier des parties. Il faut cependant avoir à l'esprit que ce contrat ne constitue pour nos partenaires chinois qu'un cadre général d'ordre politique. Il doit donc être complété par des documents plus techniques au fur et à mesure de l'avancement du projet comme des bilans intermédiaires, pour acter les étapes franchies. Un plan de travail pour l'année à venir par exemple.

Et il faut se tenir prêt, à tout moment, à rediscuter tel ou tel élément du contrat !

## L'intérêt de s'adjoindre l'appui d'experts médiateurs

Les différences culturelles entre la Chine et la France et la complexité de l'organisation politique de la Chine ne permettent pas à des spécialistes de telle ou telle technique d'entrer dans la coopération directement.

Il importe de disposer alors de médiateurs externes disposant d'une double compétence: une compétence métier et une expérience chinoise. C'est la voie que nous avons retenue en nous associant avec un architecte français ayant une agence en Chine, un diplomate français ayant été en poste à Pékin, un urbaniste chinois travaillant à Paris.

Ces personnalités nous ont permis d'obtenir rapidement des éléments de contexte (les règles d'urbanisme en Chine, la notion de patrimoine architectural par exemple) mais aussi de mieux comprendre l'organisation de la décision chez nos partenaires et de détecter des moments ou des champs d'incompréhension entre nous.

Ces experts nous ont accompagnés tout au long du projet avec des temps forts et des temps plus faibles mais ils nous ont certainement permis d'aller plus rapidement au résultat, dans un plus grand respect de nos partenaires.



Visite de terrain

## Une attitude de modestie donne de la liberté

La Ville de Rennes a une longue expérience de la coopération internationale. Elle s'est forgé petit à petit des convictions et a défini un positionnement qui s'est appliqué dans le cadre de ce projet.

Il s'agit d'une posture d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Notre apport se concentre essentiellement à l'amont de la décision. Il ne s'agit pas de faire à la place de nos partenaires (maîtrise d'ouvrage) ni même de faire faire par des tiers (maîtrise d'œuvre) mais bien de leur donner les moyens de faire eux mêmes, en leur donnant des conseils de contenu et de méthode, en leur faisant profiter de notre expérience, en formant leurs collaborateurs, dans le plus grand respect de leur décisions finales.

Cette attitude est particulièrement adaptée à la coopération franco-chinoise. Elle permet d'installer la confiance, chacun restant dans son rôle, tout en nous donnant un grand espace de liberté de parole.

Il nous permet d'aborder les questions les plus délicates en exprimant des désaccords éventuellement, en faisant remarquer des pratiques en décalage avec le discours, en proposant des idées parfois iconoclastes. Nos partenaires chinois écoutent toujours avec une grande attention et ressentent toujours l'entière liberté de ne pas tenir compte de nos avis ou, au contraire, d'adapter au contexte chinois une idée nouvelle.



Séance de travail à Qufu

## Les temps du projet

Un projet dans nos organisations européennes démarre par un diagnostic qui permet de définir le problème à traiter dans sa globalité. Ce n'est qu'ensuite que vient l'étude des différentes manières de le résoudre. Et, dans une troisième phase, un objectif est défini avec des moyens pour y parvenir. Ce n'est qu'alors que s'engagent la conception et la réalisation.

Ce processus est souvent long, mais il est linéaire.

Nous avons eu le sentiment qu'en Chine, les projets fonctionnaient davantage par des à-coups

séquentiels. La décision de faire intervenir sans que des analyses préalables aient toujours été conduites. En cas de difficulté, le projet peut s'arrêter brutalement pour ne reprendre que de longs mois plus tard. Tout peut alors aller très vite et nous avons été stupéfaits de certains délais.

Par contre, de lourdes erreurs peuvent être commises par une forme de précipitation. C'est ainsi que d'importants équipements publics peuvent rester vides faute d'avoir prévu leur mode de fonctionnement en amont.

Nous avons réussi à convaincre que la connaissance du patrimoine architectural de la ville était un préalable à l'écriture du règlement destiné à le protéger. Ce qui nous semble une évidence apparaissait pour nos interlocuteurs comme du temps de perdu.

Je considère que nos apports en matière de gestion de projet, chaque étape donnant lieu à une validation intermédiaire, ont été, avec la formation des professionnels locaux, les résultats les plus remarquables de notre coopération avec Qufu.

### Philippe Faysse

Directeur général des services techniques  
de la Ville de Rennes

Directeur du projet Asia Urbs

Rennes - Qufu - Saint Jacques de Compostelle