

Quelles relations, quels partenariats et quel potentiel de développement des synergies entre les métropoles et le système académique de leur territoire ?

Le programme de recherche-action POPSU Métropoles :
sa méthode, ses résultats, ses retombées concrètes, sa valeur ajoutée et ses limites, les attentes et propositions concernant les suites à donner au programme

La gestion stratégique des ressources humaines
de l'administration de la Ville de Bochum, de celle de la Région de Bruxelles-Capitale et d'une entreprise privée française

Programme

(2021-12-01)

22ème rencontre du réseau BEST

Benchmark Européen des Services publics Territoriaux

Les 3 et 4 décembre 2021 à Toulouse

au Capitole, Mairie de Toulouse, Place du Capitole

Jeudi 2 décembre

20h00 **Dîner d'accueil** à la **Brasserie de l'Opéra**, 1 Place du Capitole, Toulouse, à l'invitation de Toulouse Métropole

Lieu: Salle des Commissions, Le Capitole, Mairie de Toulouse, Place du Capitole

Vendredi 3 décembre

09h30 Accueil des participants

10h00 Mot de bienvenue et présentation du programme

10h15 - 1. **Métropoles-universités : des relations qui se cherchent ?**

Les relations entre le territoire local - les grandes villes et les métropoles dans le cas présent - et leur système académique (enseignement supérieur-recherche-innovation, ESRI) sont, sans conteste, « améliorables ».

Historiquement, mais cela est malheureusement encore bien contemporain, elles se sont souvent traduites par de la méfiance réciproque, des épisodes conflictuels, des objectifs divergents opportunément entretenus par un rapport au temps différent ou par la volonté légitime d'indépendance et d'autonomie de la science versus le pilotage politique de la cité....

Au-delà de la création - il y a plus de 15 ans maintenant - des pôles de compétitivité qui ont, ici ou là, réussi à valoriser territorialement le potentiel scientifique local et du rendez-vous quinquennal, assez convenu et financier, du volet ESRI du contrat de plan État-Région auquel est invité le chèque métropolitain, quelles relations plus sensibles et consentantes est-il possible, et même nécessaire, de nouer entre le territoire local et ses acteurs académiques ? En tant qu'usagers de la ville, dont les étudiants, en tant que vecteurs d'attractivité et de marketing territorial, en tant qu'intelligences et expertises à mobiliser/valoriser localement au service du territoire qui les accueille ?

La nécessaire évolution du métabolisme métropolitain à l'heure des transitions n'est-il pas opportunément une occasion d'établir ou de renouveler une coopération positive et intéressée entre ces deux « mondes » ?

par **Pierre-Emmanuel REYMUND**, Responsable Mission "Prospective, partenariats, innovations territoriales" à Toulouse Métropole, et **Lionel DELBOS**, Directeur Économie territoriale à France urbaine

Questions et échanges tout au long de la matinée

Pause à un moment propice de celle-ci

- 2. **Les relations et partenariats entre les métropoles et les universités du point de vue du monde universitaire**

Au-delà des compétences dont disposent les métropoles, de nombreux sujets justifient une coopération avec le monde académique : l'innovation, l'entrepreneuriat étudiant, la diffusion de la culture scientifique et de nombreux

volets de la vie étudiante, désormais perçus comme des éléments de la réussite étudiante (santé, logement, transports, culture, sport...).

En outre, le monde académique constitue une ressource d'expertises pour le déploiement des politiques publiques locales : les thèses CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche), les projets de recherche, la mobilisation d'étudiants en fin de cursus, l'embauche de docteurs sont autant de possibilités de coopérations pas encore pleinement utilisées.

Ce sont ces diverses pistes de travail pour renforcer l'implication des universités dans leur territoire qui seront présentées.

par **Philippe RAIMBAULT**, Président de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées

et **Patrick LÉVY**, ancien Président de l'Université Grenoble Alpes

- 3. Échanges avec les DGS tout au long de cette première partie de la session (65 min)

- 4. Villes et Sciences - des mondes à part et une forte cohésion

Tout maire de grande ville allemande, s'il n'en a pas déjà une, veut faire venir une université dans les limites de sa ville - ou à défaut, dans des villes de taille moyenne, accueillir quelques facultés d'une université hors murs. Les avantages d'avoir une université dans la ville sont évidents - une réduction abrupte mais positive de l'âge moyen dans la ville, une augmentation de la population qui contribue directement au bilan financier de son Land pour le bien de la ville, plus de vivacité à tous égards (espace public, culture, hors-scène, services gastronomiques, marché du logement agile) et changer l'image des villes sans nom en villes avec un nom ou même avec un grand nom. Ceux qui ont déjà une université dans les limites de la ville, que ce soit seulement depuis des décennies ou même des siècles, montrent le plus grand intérêt pour leur développement physique et parfois même académique.

Mais une différence devient évidente lorsqu'il s'agit de transfert de connaissances des universités aux élus et à l'administration des villes - certaines accueillent favorablement ces propositions de transfert et adoptent même celles qu'elles jugent réalisables, bien que souvent adoucies et simplifiées afin de répondre aux exigences politiques et aux budgets publics. D'autres sont accueillis mais rapidement mis de côté. Et les troisièmes propositions de la sphère universitaire locale sont simplement rejetées parce qu'elles sont perçues comme allant trop loin, ne correspondent pas aux décisions politiques, aux budgets publics ou manquent du niveau de pragmatisme requis pour être communiquées aux organes de décision et au public local.

Les villes qui ouvrent l'élaboration de leur politique aux sciences appliquées en général en profitent largement, soit en introduisant l'innovation plus tôt que les autres via les laboratoires urbains, soit en déployant des découvertes académiques et des résultats de recherche déjà éprouvés.

par **Hilmar von LOJEWSKI**, Directeur général adjoint du Deutscher Städtetag (l'équivalent allemand de France urbaine), en charge des questions de développement urbain, de construction, de logement, de transport et de mobilités

Échanges avec les DGS (20 min)

13h00 **Déjeuner buffet** près de la salle de réunion dans l'espace Matabiau à l'invitation de Toulouse Métropole

14h15 **- 5. Mise en perspective du programme de recherche-action POPSU Métropoles et retour sur sa valeur ajoutée pour l'action publique**

Mise en perspective du programme de recherche-action POPSU Métropoles à l'échelle de l'action du Plan urbanisme construction architecture qui vise à stimuler la recherche urbaine française sur des sujets qui préoccupent l'État et les collectivités, en finançant et en orientant des projets de recherche, valoriser et capitaliser les résultats des travaux de recherche pour qu'ils puissent contribuer à la définition des politiques publiques, et faire de l'expérimentation architecturale.

Retour sur la valeur ajoutée d'un programme de recherche-action pour l'action publique à l'échelle nationale et métropolitaine : comment les recherches POPSU peuvent-elles contribuer à éclairer les enjeux en termes de sobriété foncière, de valorisation des paysages, de gestion des ressources ? Mais aussi comment articuler la nécessité d'impacts opérationnels et le temps long de la recherche pour mieux mesurer les retombées des décisions ?

par **Hélène PESKINE**, Secrétaire permanente du PUCA

- 6. Quels enseignements tirer du programme POPSU Métropoles ? Quelles conditions faut-il réunir à l'avenir pour développer ces coopérations métropole-recherche mutuellement bénéfiques ?

Partant du constat d'une complexification des politiques urbaines en régime d'incertitude, l'expérience du programme POPSU « métropoles » montre qu'il est possible de tisser de nouvelles modalités de coopération entre les mondes de la recherche et de l'action, utiles aux acteurs, relevant d'un principe de « co-production » plutôt que d'une logique descendante en réponse à une commande, permettant à la fois de produire des savoirs mieux contextualisés, d'éclairer les enjeux auxquels sont confrontées les grandes agglomérations urbaines (transitions écologique, démocratique, numérique, démographique, etc.) et de contribuer à la définition de politiques publiques plus adaptées.

Il s'agira de revenir sur les conditions à réunir pour développer de telles coopérations : nécessité d'établir un pacte de confiance, définition des « règles du jeu », etc. Il s'agira également, à partir d'un premier bilan des « plateformes de coopérations » mises en place dans 15 métropoles françaises, d'en identifier les acquis, les limites et les marges de progression.

par **Marie-Christine JAILLET**, Responsable scientifique du programme POPSU Métropoles, Directrice de recherche CNRS LISST Cieu, Vice-Présidente de l'Université Toulouse Jean Jaurès

Échanges avec les DGS (30 min)

- 7. Témoignages des liens entre chercheurs, acteurs et élus dans les programmes POPSU : le cas grenoblois

- 7 a. Retours sur la démarche POPSU pour la Métropole

La plateforme grenobloise a travaillé sur 3 axes de recherche ayant en commun la question de la résilience du territoire: résilience économique, résilience territoriale sur la gestion de l'eau, métropole hospitalière et son attractivité pour sa population. Le dialogue entre collectivités, acteurs et chercheurs et les résultats d'étude ont dégagé des résultats interpellant la collectivité sur sa perception du territoire et de ses atouts: reprise des dimensions historiques entre aménagement urbain et intégration de l'eau et des rivières, robustesse ou fragilité du modèle de la technopole face aux crises de 2008 et 2020, perméabilité entre entreprises d'innovation technique et sociale, rapport à la montagne des populations comme cadre de vie attractif, analyse de l'image territoriale à l'international ou sensibilité à l'accueil des plus précaires... autant de sujets débouchant sur une interpellation des élus sur les résultats obtenus, les perceptions faussées et l'enjeu de réorienter ou non les politiques publiques, une interpellation encore à organiser au sein du territoire.

par **Jean-François CURCI**, DGS de Grenoble Alpes Métropole

- 7 b. - Le point de vue d'une chercheuse sur les apports de la démarche POPSU pour l'université Grenoble Alpes et d'autres institutions du monde académique

Le programme POPSU s'inscrit dans la tradition des nombreuses collaborations scientifiques entre l'Université Grenoble Alpes et son territoire. Outre l'effet « réseau national » qu'apporte la dynamique POPSU dans son ensemble, je crois que l'originalité du dispositif tient au fait que les métropoles sont à la fois porteurs des projets, objets de nos recherches, acteurs des résultats produits et essaimés. Ainsi, plus qu'une recherche-action, nous avons réussi à inventer chemin faisant, et malgré la pandémie, un processus de recherche embarqué. S'opère alors une alchimie du dedans/dehors, du in et du off, une sorte de compagnonnage réciproque pour tenter d'avancer ensemble sur la compréhension et l'activation des leviers de transition. La recherche y puise les ressources d'un laboratoire vivant, dynamique, exploratoire, opérationnel ; le territoire y trouve, peut-être, des stimuli décalés, des perturbateurs bienveillants, qui oblige à se réinventer. Sur le cas de la plateforme grenobloise, je propose d'illustrer ces apports réciproques, mais également de réfléchir, avec l'ensemble des participants, aux dispositifs qui favorisent, facilitent, ces fertilisations croisées.

par **Magali TALANDIER**, Professeure à l'Université Grenoble Alpes, Présidente du Conseil Scientifique Capitale verte européenne 2022

- 7 c. Le rôle des agences d'urbanisme comme tiers dans les relations entre monde académique et collectivités

L'expertise d'une agence d'urbanisme doit sans cesse se renouveler, s'adapter à la complexification des défis à relever et à la montée en compétences de ses partenaires. Cette recherche permanente de plus-value la conduit naturellement

à innover, en termes de sujets d'expertises, de méthodes et processus à mettre en œuvre. Autant sur le fond que sur la forme.

Depuis plus de 10 ans, des relations étroites et multiples ont été tissées avec le monde universitaire grenoblois particulièrement fécond. A travers son conseil scientifique, la participation à de nombreuses instances et scènes de débats, le développement d'ateliers d'étudiants, l'exploration de signaux faibles permet de nourrir les futures politiques publiques. Risques et résilience, numérique, énergie, bien-être, transitions multiples sont quelques-uns des sujets que la collaboration Université / collectivités / agence d'urbanisme a exploré ces dernières années.

L'Agence d'urbanisme peut constituer une interface entre le monde des territoires, celui de la recherche et celui des acteurs locaux : elle peut être un vecteur de partage des innovations et des expérimentations afin de soutenir le décloisonnement des services et le renouvellement de la pensée territoriale.

par **Benoît PARENT**, Directeur de l'Agence d'Urbanisme de la Région Grenobloise

- 7 d. Retours sur les apports de la démarche POPSU pour la candidature Capitale verte européenne 2022

La Ville de Grenoble a une longue tradition de partenariat avec les équipes de recherche. Pour l'élaboration du dossier de candidature au titre de Capitale Verte Européenne, la constitution d'un comité scientifique, s'est rapidement imposée comme un élément clé de l'ADN grenoblois qui allait structurer notre démarche. Cela rejoignait aussi notre conviction qu'au niveau mondial, les travaux du GIEC et les mobilisations citoyennes ont été les deux principaux leviers qui ont permis une prise de conscience des enjeux liés au changement climatique. Ainsi, le parti retenu pour Grenoble Capitale Verte Européenne 2022 est de s'appuyer à la fois sur la science et sur la participation citoyenne pour accompagner le programme des événements et les défis des transitions qui sont proposés aux acteurs publics, privés et des communs pendant toute l'année 2022.

par **Emmanuel ROUÈDE**, DGS de la Ville de Grenoble

Échanges avec les DGS (20 min)

Pause

- 8. Tour de table des DGS sur leurs attentes et leurs propositions concernant les thématiques et les modalités des projets de recherche-action du futur programme POPSU Métropoles (1 heure)

- 9. Conclusion de la journée

Hélène PESKINE, Secrétaire Permanente du Puca

Olivier LANDEL, Délégué général de France urbaine

Laurence QUINAUT, DGS de Rennes Métropole et de la Ville de Rennes

- 18h00 **- 10. Rapport et projets du réseau BEST**
 par **Laurence QUINAUT**, Directrice Générale des Services de Rennes Métropole et de la Ville de Rennes, déléguée nationale du réseau BEST, et **Christian GAUFFIN**, Secrétaire de BEST
- 18h30 Fin de la première journée
- 19h15 Visite du théâtre orchestre du Capitole suivie d'une visite des salons du Capitole en finissant par la Salle des Illustres où se tiendra le dîner
- 20h30 **Dîner dans la Salle des Illustres du Capitole**, à l'invitation de Toulouse Métropole

Lieu : Salle des Commissions, Le Capitole, Mairie de Toulouse, Place du Capitole

Samedi 4 décembre

- 08h30 **- 11. La démarche de la Ville de Bochum pour une gestion stratégique des ressources humaine moderne**
 La « Stratégie de Bochum 2030 » élaborée ces dernières années est un cadre d'action à l'échelle de la ville. C'est notre boussole vers l'année 2030 qui a pour but de préserver et de continuer à améliorer encore la qualité de vie de ses quelque 400 000 citoyens.
 Avec cette stratégie et les accords développés conjointement sur les principes de bonne coopération et d'un leadership fort, la Ville de Bochum relève les défis auxquels elle est confrontée dans le domaine des RH (entre autres, une société vieillissante, une pénurie de spécialistes et de managers, des attentes élevées des candidats, des exigences accrues envers la commune et une forte pression pour accélérer la numérisation de l'administration communale).
 Nous continuons à travailler pour nous assurer que notre structure de personnel reflète bien la diversité de la société. En tant qu'employeur, la Ville de Bochum privilégie de plus en plus un haut niveau d'engagement, de créativité et de compétence, ainsi que la satisfaction et la santé de ses employés.
 Les mesures spécifiques pour un recrutement de personnel réussi et de réelles possibilités d'avancement sont développées dans notre concept de développement du personnel et de l'organisation.
 par **Elke WERTHMANN-GROSSEK**, Directrice des ressources humaines de la Ville de Bochum, située dans le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie

Questions et échanges tout au long de la matinée
Pause à un moment propice

- 12. La fonction publique bruxelloise, ses spécificités et ses défis**
 Au sein de la région bruxelloise, une administration, talent.brussels, est en charge de la fonction publique régionale et du recrutement statutaire. Nouvelle

administration depuis 2018, talent.brussels a rebondi à travers la crise covid afin de donner un véritable coup d'accélérateur dans son développement et dans son autonomie.

Dès janvier 2022, talent.brussels sera autonome dans sa gestion des recrutements par rapport à l'état fédéral et les administrations publiques régionales évolueront vers un modèle organisationnel hybride. Nos recrutements ont été repensés de manière innovante et digitale et nos organisations basculeront vers un modèle de 2 à 3 jours de télétravail et 2 à 3 jours en présentiel. Cette transformation a impliqué une digitalisation de nos processus mais également une refonte complète du fonctionnement de nos organisations et de nos processus RH. Des défis de taille dans le contexte actuel de pandémie et de guerre des talents que nous vous invitons à découvrir ce 4 décembre 2021.

par **Isabelle MEULEMANS**, Directrice Générale de talent.brussels, administration en charge de la fonction publique régionale et du recrutement statutaire au sein de la Région de Bruxelles-Capitale

- 13. Services publics de la mobilité : comment préserver le capital humain dans un secteur en pleine mutation

Dans un environnement marqué par des évolutions sociétales, technologiques, institutionnelles et confrontés aux enjeux de la transition énergétique, les opérateurs de la mobilité, publics ou privés doivent changer de paradigme.

Réévaluer les facteurs d'attractivité et de fidélisation, acquérir ou développer les compétences de demain, repenser leur organisation et leur référentiel managérial, co-construire avec les partenaires sociaux le modèle d'entreprise de demain. Ce sont les 4 grands défis qui s'imposent aux acteurs et plus globalement au secteur.

par **Bruno DANET**, Président-Fondateur de COREo, jusqu'à récemment Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation Groupe dans le Groupe Kéolis, ancien DGA du Groupe Keolis et ex DG de Keolis Bordeaux, Président de la Commission des Affaires Sociales Transports Urbains de UTP, Membre de la Commission RH de l'Union Internationale des Transports Publics (IUTP)

12h00	Clôture du séminaire
12h15	Déjeuner buffet à l'invitation de Toulouse Métropole
13h30	<i>Fin du séminaire</i>