



SPAN

Picture Booklet

Allan Cavanagh, Caroline Creamer and Lorraine Stewart
January 2008



Table of Contents

- Acknowledgements
- Introduction
- Getting Started: Who & Why?
- General Themes
- Multi-Level Governance
- Strategic Territorial Planning

Acknowledgements

Sincerest thanks to Alan; without his sketches this publication would not have been possible.

Thanks to those who attended the SPAN meetings and conversations in Dún Laoghaire over the past three years; it was their raising of the issues that lead to these sketches.

Thanks to all those in NUI Maynooth and Southside Partnership for their commitment to this initiative over the past four years.

Thanks to Meath County Council and Meath County Development Board for participating in this project, considering the same issues and sharing their experiences.

Thanks to our academic and practitioner transnational partners for their dedication and commitment to this initiative and for their support of local actions and projects. Their input was greatly appreciated.

Thanks to North West Europe (NWE) and Interreg IIB for funding this initiative. This programme has impacted in a positive way on all those who have taken part.

These cartoons are a tool to aid community development programmes and activities; they are applicable to many different contexts. Feel free to use them in your day-to-day work but please do acknowledge the artist, Alan Cavanagh ©.

Introduction

SPAN is an EU Funded initiative under Interreg IIB, involving partners from France, Belgium, Northern Ireland and Ireland. The central themes are multi-level governance and strategic territorial planning. Within each partner region there are pilot territories; in Ireland these areas are Dún Laoghaire Rathdown & County Meath.

It became clear in the initial stages of shaping this project, we needed to find ways to translate the project themes into lay terms to encourage local and national buy-in.

A key methodology in achieving this was our “Conversation” process. Over a three year period, we brought together over 250 key urban and strategic planners at county, regional and national levels, local community groups, non-governmental organisations and elected representatives. Initially, they discussed and debated the central aims, objectives and direction of the project and latterly, they steered the implementation phase.

A key tool within the conversation process was using a cartoonist to visualise the concepts, and reflect peoples thoughts and ideas. We believe the tool went some way towards creating a level playing field around language and breaking down barriers at the various levels within Ireland and the English-French barrier at a transnational level.

While these illustrations have captured the thoughts of people at a specific period of time in Ireland (2004–2007) when there was experimentation and movement from government to governance, the messages they convey appear to have resonance across urban/rural and European boundaries.

*Caroline Creamer, NUI Maynooth and Lorraine Stewart,
Southside Partnership April 2008*

SPAN en images

Index

- Remerciements
- Introduction
- Les débuts : qui & pourquoi ?
- Thèmes divers
- Gouvernance multi-niveaux
- Planification stratégique territoriale

Remerciements

Nos plus sincères remerciements à Alan pour ses illustrations sans lesquels cette publication n'aurait jamais pu être.

Merci à tous ceux qui ont participé aux réunions et aux conversations de Dún Laoghaire ces trois dernières années; ce sont leurs questions et leurs discussions qui ont inspiré ces illustrations.

Merci à tous les membres de la NUI Maynooth et du Southside Partnership pour l'engagement dont ils ont fait preuve dans cette initiative au cours des quatre dernières années.

Merci au Meath County Council et au Meath County Development Board pour leur participation au projet, leur réflexion sur les problématiques communes et le partage de leur expérience respective.

Merci à nos partenaires académiques et praticiens pour leur dévouement et leur engagement dans cette initiative, ainsi que pour leur soutien dans le cadre des actions et des projets locaux. Leur aide nous a été très précieuse.

Merci à l'Europe du Nord-Ouest (ENO) et à Interreg IIIB pour avoir financé cette initiative. Le projet a eu des incidences positives sur tous les acteurs qui y ont pris part.

Ce livre d'images se veut être un outil de soutien aux programmes et aux activités de développement communautaire; ils trouveront écho dans bien des contextes. N'hésitez pas à les utiliser dans votre travail au quotidien – en n'oubliant pas d'en citer l'auteur : Alan Cavanagh(c).
Merci!

Introduction

SPAN est une initiative financée par l'UE sous l'égide d'Interreg IIIB. Elle réunit des partenaires issus de quatre États membres de l'UE : la France, la Belgique, l'Irlande du Nord et la République d'Irlande. Ses thèmes prioritaires sont *la gouvernance multi-niveaux et la planification stratégique territoriale*. Chaque région partenaire possède ses territoires pilotes. Il s'agit, dans le cas de la République d'Irlande, des comtés de Dún Laoghaire Rathdown et de Meath.

Dès les premières phases de structuration du projet, il est apparu clairement qu'il nous faudrait trouver des moyens de traduire les thématiques du projet en termes compréhensibles pour le profane afin d'encourager l'implication aux niveaux local et national.

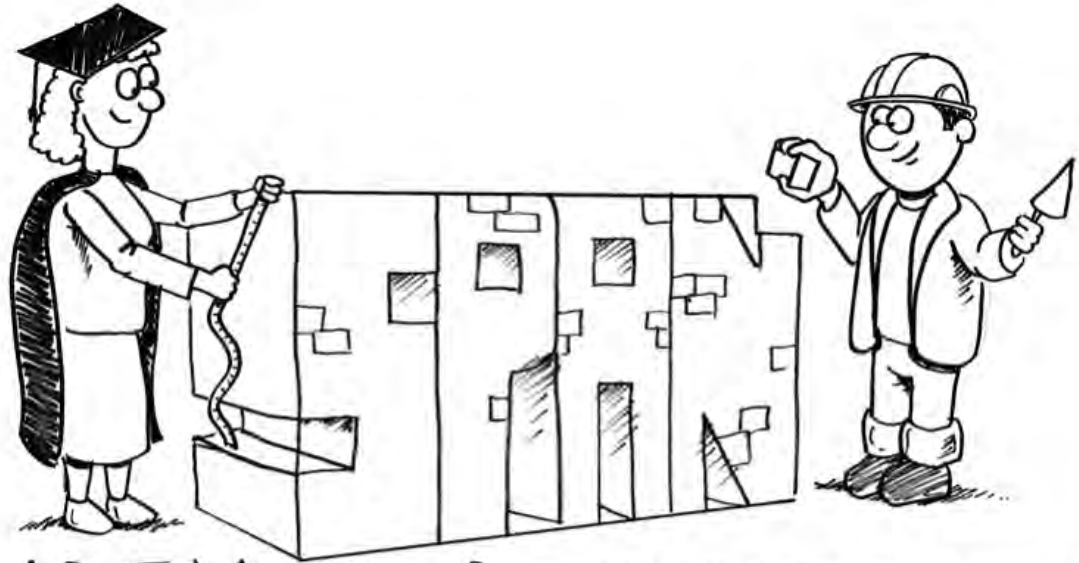
Notre processus de "conversation" s'est révélé, à cet égard, une méthodologie gagnante. Pendant trois ans, nous avons mis en présence plus de 200 acteurs clés issus de nombreux domaines : planification urbaine et stratégique (régionale et nationale), groupes communautaires locaux, organisations non-gouvernementales et représentants élus. Leur objectif consistait, dans un premier temps, à débattre des objectifs majeurs et de l'orientation du projet, avant de passer à la phase de mise en oeuvre proprement dite.

La contribution du caricaturiste a été l'un des outils les plus précieux de ces conversations; il nous a permis de visualiser les concepts et a pu traduire les opinions et les idées de chacun. Nous sommes persuadés que cet outil a contribué à créer un terrain de jeu équilibré autour du discours et à faire tomber certaines barrières à divers niveaux en Irlande et à franchir l'obstacle de la langue (anglais-français) au niveau transnational.

Bien que ces illustrations soient le reflet de nos réflexions à un moment précis en Irlande (2004-2007), à l'époque de l'expérimentation et du glissement de la notion de "gouvernement" à celle de "gouvernance", les messages qu'elles contiennent vont bien au-delà de ce contexte et trouvent écho partout en Europe et dans toutes les régions, qu'elles soient urbaines ou rurales.

Caroline Creamer, NUI Maynooth, et Lorraine Stewart, Southside Partnership, avril 2008

1. **Les débuts : qui et pourquoi ?**
PARTENARIAT UNIVERSITAIRES / PRATICIENS
2. QUELQUE CHOSE POUR MOI ?
3. COMMUNAUTES DURABLES
GROUPES DE DEV. COMMUN.
PARTENAIRES ACADEM. & EUROPEENS
POUVOIRS LOCAUX
GOUVERNEMENT
4. POLITIQUE EUROPEENNE
INFLUENCER LA POLITIQUE !
5. **Thèmes divers**
BESOIN DE CLARTE !
6. ... UN LANGAGE COMMUN !
7. RENFORCEMENT DES CAPACITES
8. FAITES-VOUS ENTENDRE !
9. HALTE AUX DOUBLONS !
10. RUE DES PARTICIPANTS
DEGRADATION DES RELATIONS !
11. ACTION SIMPLE & EFFICACE
PAUVRETE
DESAVANTAGE
12. **Gouvernance multi-niveaux**
EUROPE
NATIONAL
REGIONAL
COMTE
LOCAL
"GOUVERNANCE MULTI-NIVEAUX"
13. APPROCHES CLASSIQUES DE LA GOUVERNANCE...
PAR ICI !
14. LA GOUVERNANCE EN ORGANIGRAMME
15. NORD SUD
16. PARTENARIAT : QUAND LES SOURCES SE REJOIGNENT
17. **Planification stratégique territoriale**
INFRASTRUCTURE
RETRAITE ACTIVE
CLUB JEUNESSE CLUB EMPLOI
GESTION IMMOBILIERE
THEATRE
PARTICIPATION CITOYENNE
SPORTS
BIBLIOTHEQUE
PLAINES DE JEUX
RESEAUX DE SOUTIEN
PLANIFICATION STRATEGIQUE TERRITORIALE
18. MISE EN ŒUVRE
PLANS
+ DE PLANS
GROS PLANS
ENCORE !
19. CROISSANCE EQUILIBREE...
RURAL / URBAIN ?
20. DE L'EQUIPEMENT !
QUOI ?



ACADEMIC & PRACTITIONER
PARTNERSHIP!

*Mike
Coyne
04.*

An innovative dimension of the SPAN Initiative was bringing together practitioners and academics as equal partners. In each partner territory, an holistic approach was adopted whereby practitioner and academic organisations with an interest in the issues of governance, inclusion, strategic planning and the development of the built environment came together to work on translating the wider SPAN themes into practical case studies. By adopting this approach, the resulting actions were of both local and regional importance.

For the practitioner partners, having access to academic expertise has been invaluable. Working together, it has been possible to articulate issues of local importance but with national relevance. Where the focus of the research has implications for a range of community and/or county-wide agencies, the academic partner offers an unbiased and neutral space for discussion and debate.

For the academic partner, working with practitioners has resulted in greater cognisance being paid to how they carry out their research and greater consideration being given to the implications that recommendations and methodologies can – and do – have on the lives of local residents.

Both partners have been able to act as “brokers” in bringing together key community, county and national players. They have also challenged each other in the way they work – through bringing different but complimentary knowledge and capacities to the table, for example; organisational and analytical skills, access to networks and policy-makers, and new ways of thinking and addressing issues.

In terms of wider application, the experience of developing this approach highlighted the challenges and benefits of many partnerships – they require hard work, perseverance, trying to understand each others language and perspective, building trust... However, the rewards for this more rounded, holistic approach with the dual expertise, and equality of relationship, ensured the tasks and outcomes were taken to a new level, which would have been highly unlikely had each partner attempted this on their own.

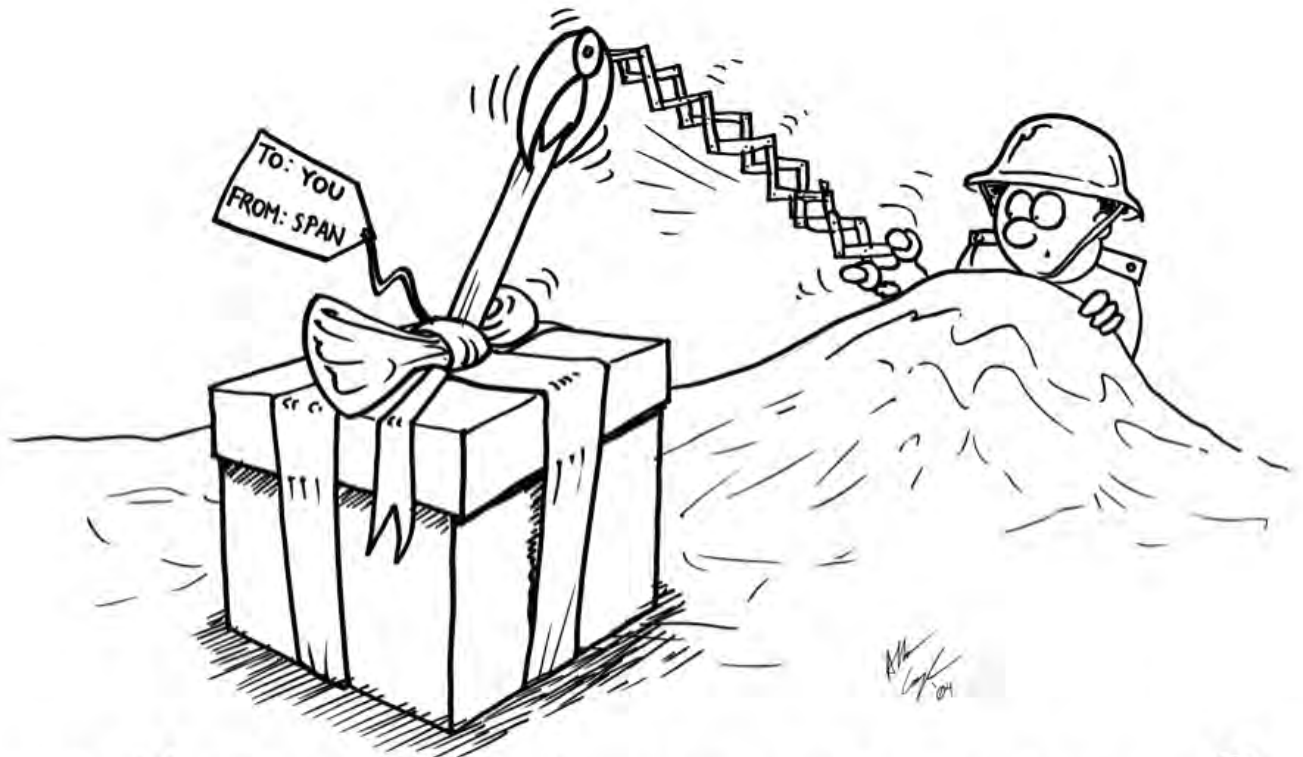
La collaboration entre des universitaires et des praticiens, sur un pied d'égalité, a été l'une des originalités de l'initiative SPAN. Dans chaque territoire partenaire, nous avons adopté une approche globale où toutes les organisations académiques ou de terrain ayant un intérêt dans la gouvernance, l'inclusion, la planification stratégique et le développement de l'environnement bâti, se rassemblaient et travaillaient ensemble à transposer les enjeux du projet SPAN – de plus grande envergure – en des études de cas pratiques. Ce type d'approche nous a permis d'engranger des résultats pertinents tant au niveau local que régional.

Pour nos partenaires praticiens, l'accès à l'expertise universitaire a été un atout indéniable. Cette collaboration a permis de réfléchir à des enjeux importants au niveau local, mais aussi au niveau national. Lorsque la recherche relève d'un enjeu susceptible d'intéresser plusieurs agences au niveau de la communauté locale ou du Comté, les universités offrent un espace neutre et impartial de rencontre et de discussion.

Pour les partenaires universitaires, la collaboration avec les acteurs de terrain a permis de mieux connaître la manière dont sont menées les recherches et a donné un poids supplémentaire aux implications que les recommandations et les méthodologies ont ou peuvent avoir sur la vie des populations locales.

Ces deux partenaires ont ensuite joué le rôle d' "intermédiaires" afin de rassembler les principaux acteurs de la communauté, du comté et du pays. Cette manière de fonctionner a également suscité une certaine émulation entre les deux partenaires dans leurs méthodes de travail individuelles, par une confrontation de leurs connaissances et de leurs compétences respectives, différentes mais complémentaires, en matière d'aptitudes organisationnelles et analytiques, d'accès aux réseaux et aux organes décisionnels, de nouveaux modes de réflexion et d'approche d'une matière, entre autres.

Au sens plus large, l'expérience acquise en développant ce type d'approche a souligné les difficultés mais aussi les avantages inhérents à de nombreux partenariats: travail exigeant, persévérance, efforts afin de comprendre le langage et les points de vue respectifs de chacun, mise en confiance... D'autre part, cette approche globale, plus complète, construite sur une double expertise et un équilibre des forces, a donné une dimension supplémentaire aux actions entreprises et aux résultats obtenus, dimension que l'on n'aurait pu atteindre si chacun des partenaires avait suivi son propre chemin.



WHAT'S IN IT FOR YOU?

It is essential that all partners involved in a project are both offered the opportunity to speak and are listened to from the outset. The partners and the agencies / organisations they represent should be given a voice in terms of how the project or action plan develops. People will only become truly involved in a partnership or project if it is clearly demonstrated there is added-value and learning to be gained from their participation.

Il est essentiel que tous les partenaires impliqués dans un même projet aient l'opportunité de s'exprimer et de se faire entendre dès le départ. Les partenaires et les agences/organisations qu'ils représentent doivent pouvoir se prononcer sur le mode de développement d'un projet ou d'un plan d'action. Pour pouvoir s'impliquer concrètement dans un partenariat ou un projet, tous doivent être conscients de la valeur ajoutée et de la richesse que représente leur participation en termes d'apprentissage.



Sustainable communities are complex and multidimensional. There is emerging evidence of the range of factors that are needed to create a sustainable community and how these link together, for example; economic growth, active citizenship, a safe environment, and social integration.

One of the factors highlighted by the SPAN Project was the need for co-operation between, and supports across, agencies and communities, especially if the aim is sustainable communities.

Involvement in a project such as SPAN brings together people who have, and those who wouldn't, normally work together. It involves people putting trust in each other, seeing issues from the other's perspective and learning from their respective experiences. It can bring equality to the relationship or a parity of esteem. As a result, boundaries are pushed out and the different people find themselves collaborating and cooperating on the vision - and resulting practical actions. Many participants agreed considerable attention and skill is needed to develop and maintain the sometimes fragile and complex relationships required to achieve the tasks and outcomes.

The process of relationship building and maintenance in the pursuit of any joint goal is a constant balancing act.

Les communautés durables sont des structures complexes et multidimensionnelles. On commence aujourd'hui à mieux comprendre les divers facteurs nécessaires à leur création et la manière dont ceux-ci s'articulent. La croissance économique, la citoyenneté active, la sécurité de l'environnement et l'intégration sociale en sont quelques exemples.

Parmi ces facteurs, le projet SPAN a également souligné la nécessité d'une entraide et d'une coopération entre les agences et les communautés, principalement lorsque l'objectif vise à créer des communautés durables.

Un projet tel que SPAN implique de confronter des personnes qui, en temps ordinaire, n'auraient pas travaillé ensemble. Ce processus requiert une confiance partagée, une volonté d'appréhender les problèmes selon le point de vue de chacun et un apprentissage mutuel. Il en résulte un équilibre des relations et une estime réciproque – qui à leur tour permettent de faire tomber les frontières et d'instaurer une collaboration et une coopération entre les différents acteurs sur un objectif commun pour le traduire en actions pratiques. De nombreux participants ont admis qu'il fallait énormément d'attention et de compétences pour développer et sauvegarder les relations parfois fragiles et complexes requises pour mener à bien ce type de tâches et pour déboucher sur des résultats.

Le processus de construction et de sauvegarde de ces relations dans la poursuite d'un objectif commun, quel qu'il soit, est un défi de tous les instants.



INFLUENCING
POLICY!

Policy decision-making is normally perceived to be beyond the reach of local community representatives and agencies. However, initiatives such as INTERREG, which tend to involve a wide range of stakeholders, provide opportunities to influence policy.

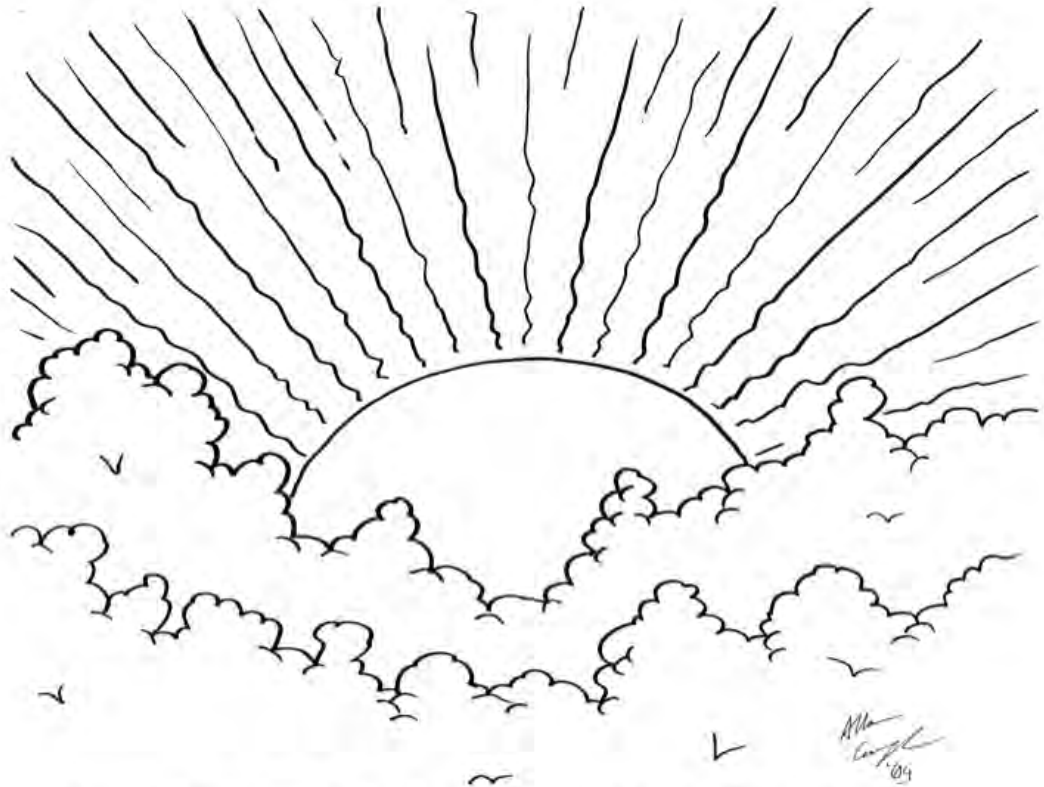
Through such programmes, community representatives and agencies are provided with the opportunity to articulate their experiences to a wider – and often influential – audience. Policy makers, in turn, are presented with an opportunity to better understand local issues and become involved in the developmental stages of a programme of activity. As a result, policy and practice can become more closely integrated.

This process too is on-going. It is important that the practitioners and policy-makers hear each others experiences and have an opportunity to meet on an on-going basis; this inevitably leads to more balanced policy development and delivery.

Le processus décisionnel est bien souvent perçu comme étant hors de portée des agences et des représentants communautaires. Néanmoins, certaines initiatives telles INTERREG, qui impliquent généralement un grand nombre d'intervenants, offrent un environnement idéal pour influencer les politiques.

C'est grâce à des programmes de ce genre que les agences et les représentants communautaires se voient offrir la chance de partager leur expérience avec un public plus large – et souvent plus influent. Les décideurs politiques, à leur tour, peuvent mieux comprendre les enjeux locaux et s'impliquer dans les plans d'action dès le stade de leur élaboration. En conséquence, politique et pratique s'intègrent plus intimement.

Il s'agit, ici aussi, d'un processus continu. Il est essentiel que les praticiens et les décideurs politiques soient à l'écoute de l'expérience propre à chacun et qu'ils se rencontrent régulièrement. Ce processus conduit indubitablement à une élaboration et une mise en œuvre mieux équilibrée des politiques.



NEED FOR
CLARITY!

At both a transnational and local level, it is essential that all players are on 'the same wavelength' and are informed about the work's aims and objectives. There must be clarity around who is doing what, why it is being done and who is responsible for overseeing that action.

It is important the end result is win-win for all those involved.

Tant au niveau local que transnational, il est fondamental que tous les acteurs soient "sur la même onde" et soient informés des objectifs et des finalités du travail. Il faut que les choses soient parfaitement claires quant au rôle de chacun, aux raisons qui motivent l'action et aux personnes responsables de son encadrement.

Il est important que toutes les personnes impliquées dans le projet en retirent des conclusions positives (situation "gagnant - gagnant").

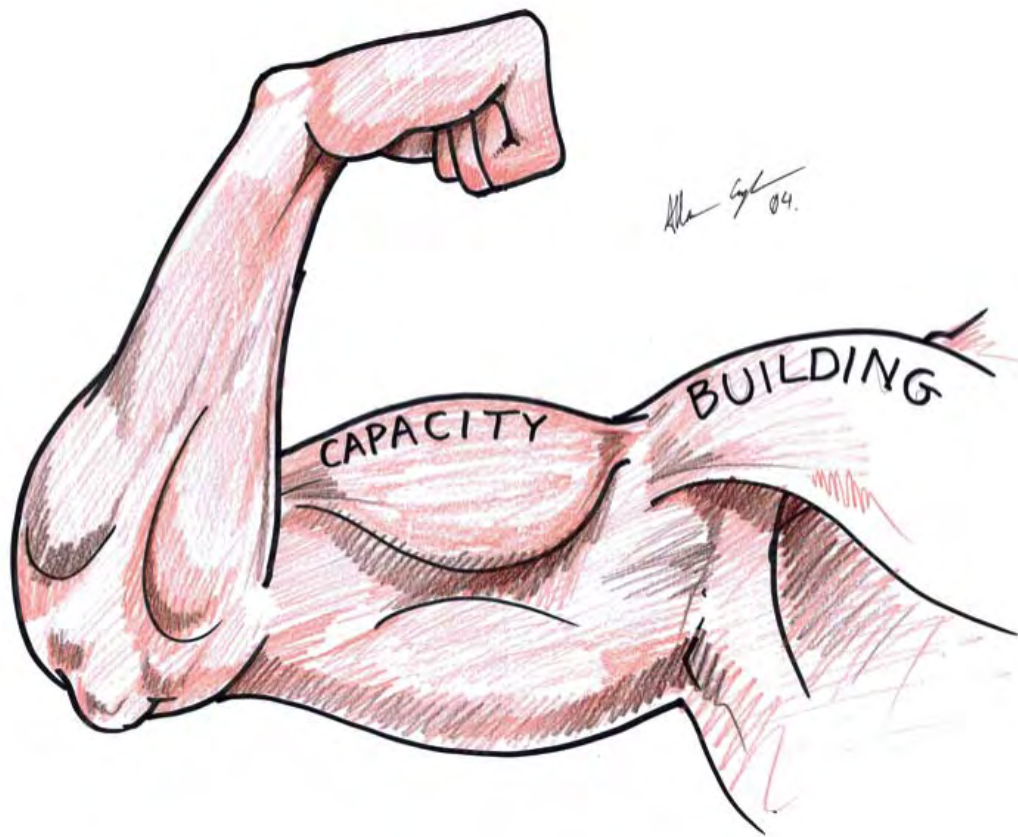


When working in partnership at a local, regional, national or transnational level, it is not uncommon for the same words to have different meanings. This is particularly so when partners come from different backgrounds, or where a partner's first language is different to your own. This inevitably leads to confusion and disagreement.

One way of addressing this is to use creative techniques - including the illustrations contained in this booklet. A further method is the use of 'Conversations' to generate discussions and debate. Through these mediums, it is possible to build relationships and work towards common understandings - and in the long-term, a common language.

Lorsque l'on travaille en partenariat au niveau local, régional, national ou transnational, il n'est pas rare qu'un même mot recouvre plusieurs interprétations. C'est particulièrement vrai lorsque les partenaires proviennent d'horizons différents ou lorsque qu'ils ne parlent pas la même langue. Ce qui mène inévitablement à des confusions et des malentendus.

Les techniques créatives sont un outil utile pour pallier cette difficulté - comme par exemple les illustrations de ce livret. Le système des "conversations" encourage lui aussi les échanges et le débat. Ces deux moyens nous ont permis de créer des liens et d'œuvrer pour une compréhension mutuelle - et, à long terme, pour un langage commun.



Involvement in projects with a participative or development focus requires a range of skills both at organisational and individual level. The working environment is constantly changing and it is important to the success of on-the-ground actions that practitioners and support agencies adapt with these changes and have the opportunity to enhance or update their knowledge and skills. Capacity building programmes are therefore key. They should not only apply to community workers and volunteers but also to agency staff and elected representatives.

Capacity building programmes depend on the issue being explored. In relation to multi level governance and strategic territorial planning, and in the current climate of civil representation at decision making tables, it is important people are provided with the resources, tools and skills for participation.

This could be as simple as access to de-jargonised information, to practice and mentorship on communication skills, understanding consultative and participative process and experientially learning how to actively and effectively engage with decision-makers and networks. It could also be calling on the skills of a community planner or a skilled facilitator to interpret technical information or manage the dialogue between different parties.

We have had the opportunity through the SPAN process to see the varying results of capacity and incapacity. Investing in capacity building at all levels increases confidence and understanding, promotes respect for complementary expertise, and contributes to a sense of equality, and power balance. Unnecessary frustration and conflict are avoided, replaced instead by an environment of healthy discussion and debate, with more productive relationships, tasks and outcomes.

S'impliquer dans des projets ayant pour objectifs la participation et le développement requiert certaines compétences au niveau organisationnel et individuel. L'environnement de travail ne cesse d'évoluer et il est important, pour le succès des actions menées sur le terrain, que les praticiens et les agences de soutien sachent s'adapter à ces évolutions et aient la possibilité d'améliorer et de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences. C'est là que les programmes de renforcement des capacités (ou "capacity-building") prennent tout leur sens. Ces programmes ne devraient pas uniquement s'adresser aux bénévoles et aux travailleurs communautaires, mais aussi aux représentants élus et au personnel des agences.

Ces programmes dépendent de l'enjeu concerné. Dans la gouvernance multi-niveaux et la planification stratégique territoriale, considérant la place actuelle de la représentation citoyenne autour des tables de négociation, il est important que l'on puisse offrir à chacun les ressources, les outils et les compétences utiles à sa participation.

Il peut s'agir d'outils très simples tels l'accès à une information "déjargonnée", à une formation et une guidance sur les compétences de communication, ou encore à une meilleure compréhension des processus consultatifs et participatifs et à un apprentissage, par l'expérience, de la manière de s'engager activement et efficacement auprès des décideurs et des réseaux. Il peut aussi s'agir de faire appel aux compétences d'un urbaniste communautaire ou d'un médiateur expérimenté pour interpréter les informations techniques ou gérer le dialogue entre les parties.

SPAN nous a offert l'opportunité d'observer les résultats divergents de la capacité et de l'incapacité. Investir dans le renforcement des capacités à tous les niveaux améliore la confiance en soi et la compréhension, encourage le respect des expertises parallèles et contribue à promouvoir l'égalité et l'équilibre des pouvoirs. On évite ainsi les frustrations et les conflits inutiles pour les remplacer par un environnement riche en échanges et en débats, avec, à la clé, des relations, des actions et des résultats plus efficaces.

HAVE YOUR SAY!



In partnerships, it is important that all members are respected and are encouraged to voice their opinion. Nobody should be afraid to have their say. On many occasions, local knowledge and local expertise has not been given the recognition it warrants. Where policymakers and communities work closely together, and share their expertise and knowledge, solutions tend to be most effective and sustainable.

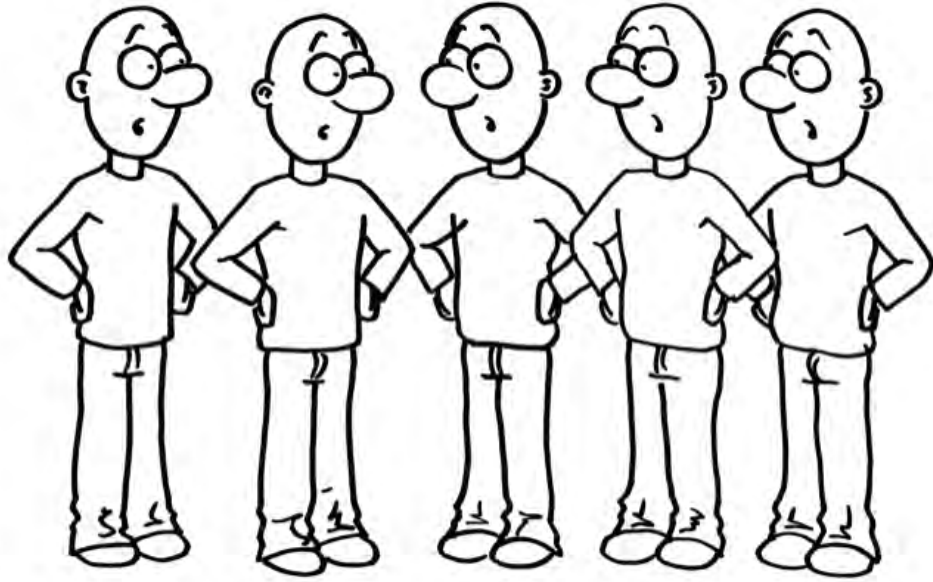
How things are said is also important—the tone and terminology used will influence people in terms of gathering their support for your work.

In terms of consultation and participation, when giving people “a say” it is important beforehand to commit to following through on suggestions and creating mechanisms for feedback and discussion. People like to see how their suggestions were taken on board and if handled well, can understand where constraints or other interests may need to have been considered in creating a final outcome.

Dans un partenariat, il est indispensable que tous les membres soient respectés et encouragés à exprimer leurs opinions. Personne ne devrait hésiter à donner son avis. A de nombreuses occasions, l'expertise et le savoir locaux n'ont pas été reconnus à leur juste valeur. Lorsque les communautés et les responsables politiques travaillent en étroite collaboration et partagent leur savoir et leur expertise, les solutions s'avèrent généralement plus efficaces et plus durables.

La façon de s'exprimer est tout aussi capitale : c'est par le ton que vous adoptez et par la terminologie que vous utilisez que vous influencerez (positivement ou négativement) les personnes à soutenir votre travail.

En termes de consultation et de participation, si l'on prend la peine de donner la parole aux citoyens, il est important de s'engager au préalable à tenir compte des suggestions et à mettre en place des mécanismes de feedback et de débat. Les citoyens aiment savoir de quelle manière il a été tenu compte de leurs suggestions et, si les choses leur sont expliquées correctement, peuvent très bien comprendre que la décision finale reste également tributaire de certaines contraintes et d'autres intérêts.



AVOID DUPLICATION!

Working closely within and across sectors, the opportunities for being innovative are greatly enhanced. Generating this added-value necessitates the sharing of resources, finance, skills and ideas, and the creation of cross-sectoral partnerships.

At a time of national concern regarding duplication, it was actually the community groups who articulated this need to avoid duplication. They have been asked to sit on the different representative structures and, with limited resources, have wholeheartedly embraced the opportunities this has afforded. However, on some occasions they find similar agendas, and the same people.

Lorsque plusieurs secteurs travaillent main dans la main, il devient bien plus facile d'encourager l'innovation. Cette valeur ajoutée n'est possible que par un partage des ressources, des moyens financiers, des compétences et des idées, ainsi que par la mise en place de partenariats intersectoriels.

A l'heure où l'on cherche à éviter les "doublons inutiles" au niveau national, les groupes communautaires ont voulu éviter toute répétition superflue. Ils ont donc siégé au sein de plusieurs structures représentatives et ont profité sans réserve, avec des ressources limitées, des opportunités qui leur étaient ainsi offertes. A certaines occasions néanmoins, ils partageaient un agenda commun et rencontraient les mêmes interlocuteurs.



Partnerships need to be nurtured and developed. Where this is not the case, relationships can break down.

Successful partnerships are dependent on open and transparent relationships, having respect for each other and giving equal recognition to the skills and knowledge that each person brings to the table. This in turn will result in more effective and productive actions and outcomes.

Un partenariat se construit, se développe et s'entretient. Dans le cas contraire, les relations risquent de se détériorer.

Plusieurs conditions sont indispensables à un partenariat réussi : franchise et transparence dans les relations, respect mutuel, reconnaissance équitable des compétences et du savoir de chacun. Les actions entreprises et les résultats obtenus dans un tel contexte seront plus efficaces et plus productifs.



Tackling poverty and disadvantage can often be overwhelming due to the complex factors involved. However, the incremental effect of simple, tangible projects involving a small number of key agencies and people with determination and courage should not be underestimated. Such initiatives make a big impact to peoples lives in their own right.

S'attaquer à la pauvreté et au désavantage s'apparente souvent à une gageure tant les facteurs qui interviennent sont complexes. Néanmoins, il convient de ne pas sous-estimer l'impact additionnel que peuvent avoir des projets simples et tangibles, impliquant un petit nombre d'agences et de personnes clés, qui s'investissent avec courage et détermination. Ce type d'initiatives peut avoir un impact important et réel sur la vie des citoyens.



Multi-level governance involves local, county, regional, national and European stakeholders working closely together to meet common objectives. Through the enhanced opportunities for collaboration, there is greater probability that each level will influence the other in their day-to-day activities.

Depending on the issue being addressed (health, education, childcare), the players at each level may change. And rather than being a challenge, this can lead to the creation of interesting dynamics.

La gouvernance multi-niveaux exige que les acteurs à tous les échelons (local, infra-régional, régional, national et européen) travaillent en étroite collaboration à la poursuite d'objectifs communs. En encourageant les opportunités de collaboration, il est probable que ces niveaux s'influenceront mutuellement davantage dans le cadre de leur travail quotidien respectif.

En fonction de l'enjeu (santé, éducation, petite enfance...), les acteurs peuvent varier à chaque échelon. Considérons cela comme une chance unique de créer des dynamiques positives plutôt que comme une difficulté !

TRADITIONAL APPROACHES TO GOVERNANCE...

ML
06.



Traditionally, the tendency within local government and also within community agencies, would have been to 'toe the party political line'. Decision-making tended to be highly centralised. There was little or no scope for innovation, creativity, or involvement at the local level.

With the move from government to governance, this is now changing....and for the better!

Traditionnellement parlant, le gouvernement local et les agences communautaires avaient coutume de "ne pas s'écarter de la ligne du parti". Le processus décisionnel était largement centralisé. Il n'y avait pas ou peu de place pour l'innovation, la créativité ou l'engagement local.

Aujourd'hui, alors que le gouvernement évolue vers la gouvernance, les choses changent... pour un mieux !



GOVERNANCE ORGANOGRAM!

It is not unusual to find a myriad of structures, many of them working in the same area, in each community. Increasingly, it has become apparent that many of these organisations do not know what each other are doing – even though they may work with the same constituent groups. This can be attributed to a lack of joined-up thinking.

This is also true at a regional and national level. It is becoming increasingly important that these complexities in management and governance be streamlined - thus facilitating the more effective and efficient delivery of services.

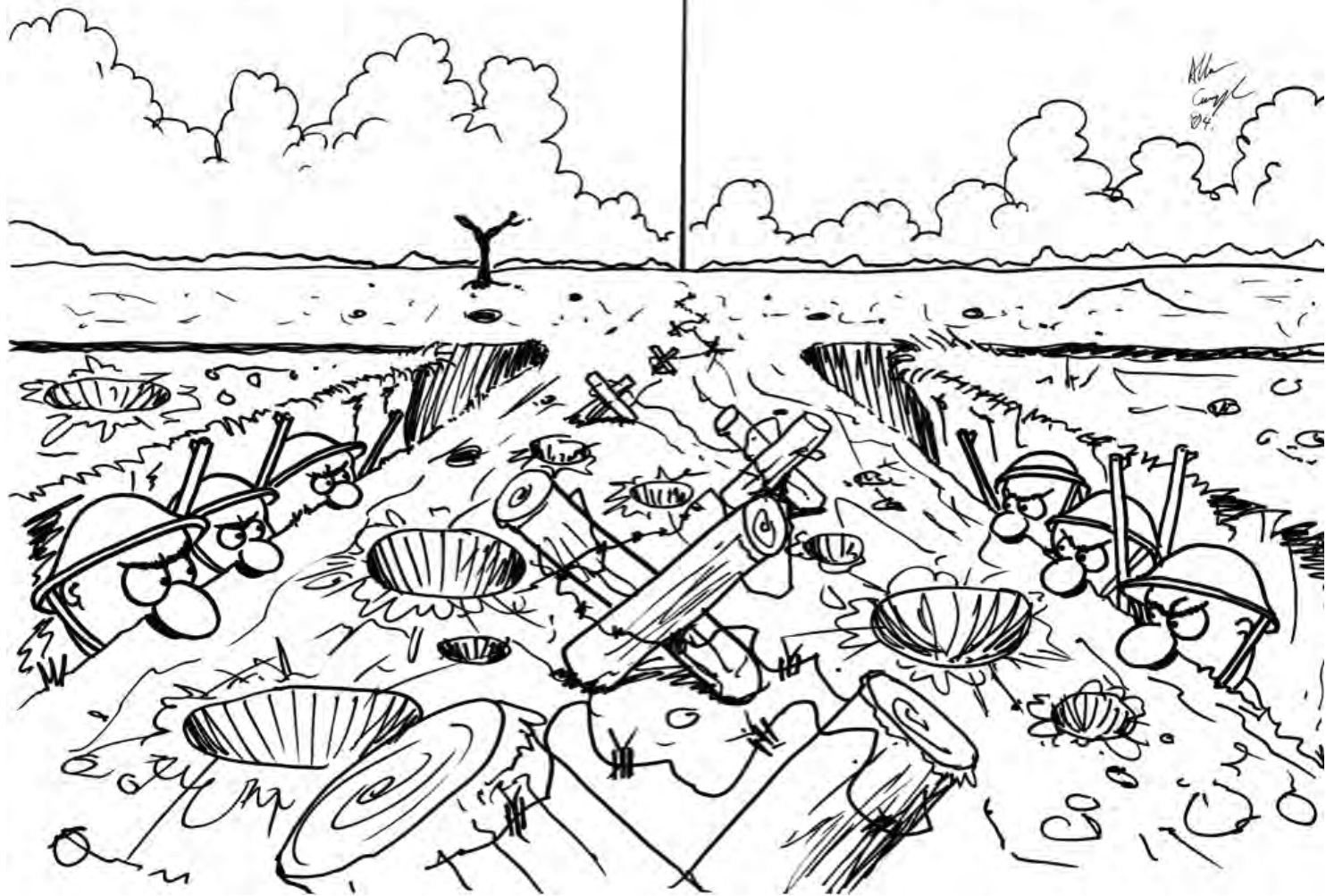
Il n'est pas rare de trouver, dans chaque communauté locale, une myriade de structures qui gravitent pour la plupart dans une même sphère. On constate de plus en plus que ces organisations ignorent généralement ce que font les autres – même lorsqu'elles travaillent au sein des mêmes groupes constitutifs –, ce que l'on pourrait attribuer à une absence de réflexion commune.

Ce phénomène est tout aussi palpable à l'échelle régionale et nationale. Il convient réellement de rationaliser ces complexités dans la gestion et la gouvernance afin d'y gagner en efficacité et en performance dans la mise à disposition des services.

NORTHSIDE

SOUTHSIDE

W. C. Campbell
1944



In the past, the system of government promoted an insular approach to decision-making and economic growth. Areas would have seen themselves in competition with each other. Emphasis was placed on leaving decisions to 'the professionals'. Participation was not always promoted or welcomed and tended to be kept to a minimum; this often resulted in community backlash. At a local government level, for example, the relationship between councils and communities tended to be characterised by mistrust. There would, in effect, have been a 'battenning down the hatches' mentality.

In this era of multi-level governance, the 'them and us' scenario is moving towards greater and more effective participation of citizens; and increased collaboration between organisations on the ground and the various government levels and sectoral interests.

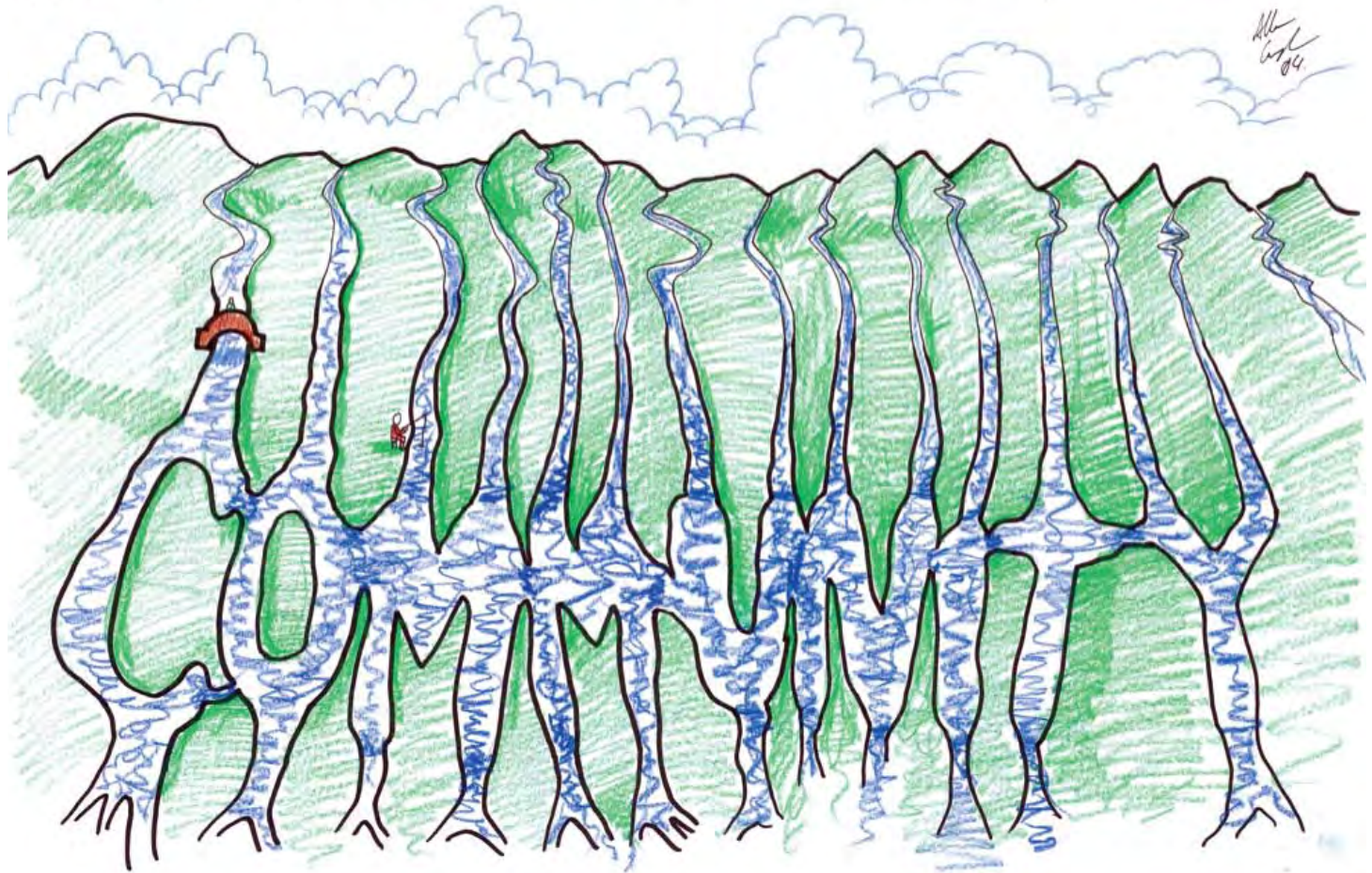
Par le passé, le système gouvernemental favorisait une approche insulaire du processus décisionnel et de la croissance économique. Certaines régions se retrouvaient dans une situation de concurrence. La décision était du seul ressort des "professionnels". La participation n'était pas toujours la bienvenue et n'était pas encouragée; quand on s'y résignait, elle était habituellement réduite à sa plus simple expression – d'où, bien souvent, des réactions violentes de la population. Au niveau politique par exemple, les relations entre les conseils et les communautés étaient teintées de méfiance. La mentalité consistait à "fermer les écoutilles".

A l'heure de la gouvernance multi-niveaux, le scénario du "eux / nous" glisse vers une participation citoyenne accrue et plus efficace, ainsi que vers une meilleure collaboration entre les organisations sur le terrain, les différents niveaux de pouvoir et les intérêts sectoriels.

PARTNERSHIP : MULTI-STREAM.



W
L
04.

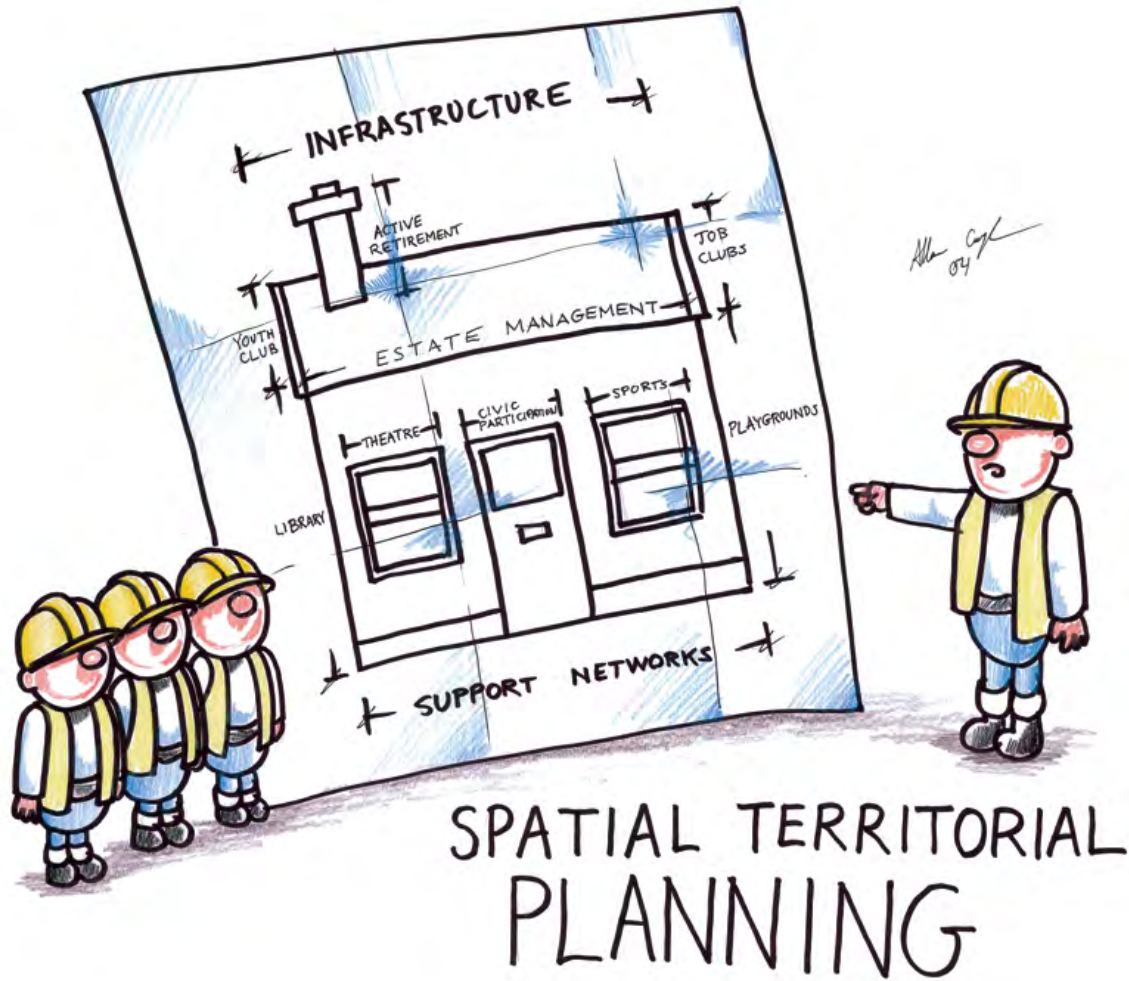


Community empowerment through partnership is the lifeblood of any community group wanting to bring about effective change in their localities. Within any community, there will be a number of different groups and agencies at play, each as important as the other. The contribution of each member of the partnership must be recognised and valued – and their continued involvement supported.

A 'multi-stream' partnership requires a long-term commitment from all members; together with joined-up thinking and action supported by relevant resources (time, skills, personnel). This will facilitate the growth of relationships and networks and lead to a partnership that is open and accessible to all members of the community.

Renforcer le pouvoir des communautés locales grâce aux partenariats est un élément vital pour tout groupe communautaire désireux d'initier un changement efficace au sein de sa propre région. Dans chaque communauté, il faudra compter sur l'intervention de plusieurs groupes et agences, qui tous seront sur un pied d'égalité. La contribution apportée par chaque membre du partenariat doit être reconnue et valorisée – tout comme leur engagement doit être encouragé à long terme.

Un partenariat "multi-courants" exige en effet un engagement prolongé de tous ses membres : ensemble, dans un processus commun de réflexion et d'action, le tout soutenu par des ressources adéquates (temps, compétences, personnel). C'est à cette condition qu'il sera possible de développer les relations et les réseaux, et d'accéder à un partenariat ouvert et accessible à tous les membres de la communauté.

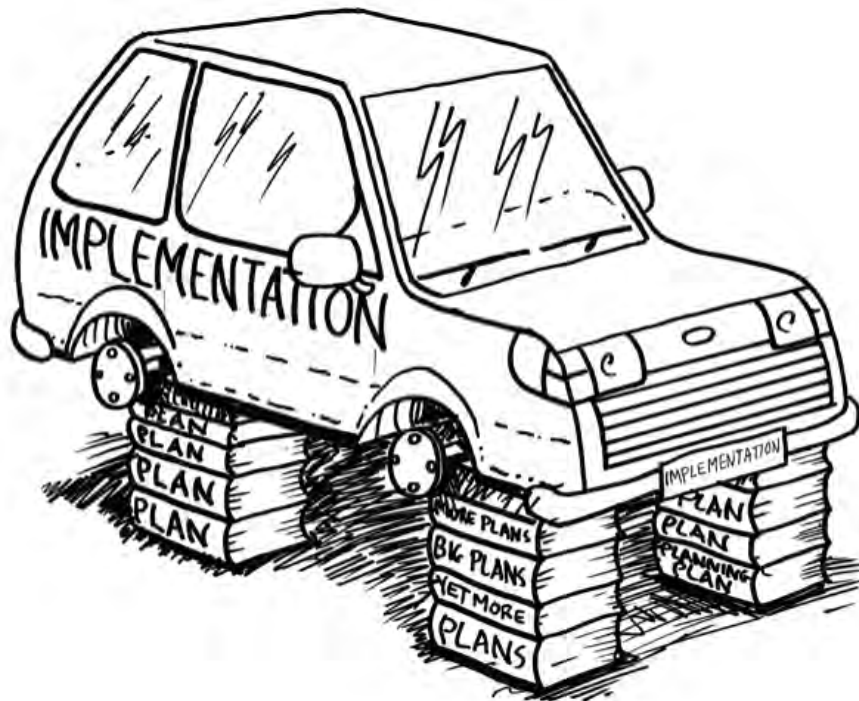


Traditionally, planning was perceived to be about the built environment. But now it is seen as much more than that. Strategic territorial planning is about the planning of space, this includes; the physical, economic, social, cultural and environmental development of a geographical area.

Planning is no longer purely a role or task for planners. The emphasis is now on real participation between planners and a vast body of civic organisations with an interest in the development of the area in which they live and/or work i.e. community & local development organisations, service providers, locally elected representatives, policy-makers, etc.

La planification est traditionnellement perçue comme liée à l'environnement bâti. Aujourd'hui, elle dépasse de loin cette seule notion. La planification stratégique territoriale touche en effet à l'organisation de l'espace au sens large, c'est-à-dire au développement physique, économique, social, culturel et environnemental d'une zone géographique.

La planification n'est plus du ressort exclusif des aménageurs. L'accent est désormais mis sur une participation réelle entre les aménageurs et de nombreuses organisations citoyennes ayant à cœur le développement de la région dans laquelle elles vivent et/ou travaillent. Citons à titre d'exemple les organisations de développement local et communautaire, les fournisseurs de services, les représentants localement élus, les décideurs politiques etc.



*Bill
Coyne
2014*

A development or local area plan is only as strong as its implementers. This includes local government, local development agencies, elected representatives, service providers, support agencies, and communities themselves.

Project participants identified a phase of consultation on plans, which did not appear to go anywhere. The existence of county and/or local area plans, together with regional and local strategies, mean nothing without there being the relevant capacities and resources (personnel, skills, finance) to ensure their delivery.

Le poids d'un plan de développement ou un plan d'aménagement est à la mesure du poids de ceux qui l'exécutent – à savoir le gouvernement local, les agences locales de développement, les représentants élus, les fournisseurs de services, les agences de soutien et les communautés elles-mêmes.

Dans le cadre d'un projet, les intervenants avaient planifié une phase de consultation des plans, laquelle n'avait hélas débouché sur rien. Il ne sert à rien d'élaborer des plans de développement à l'échelle locale ou infrarégionale, ni des stratégies régionales et locales, si l'on ne dispose pas au départ des capacités et des ressources (personnel, compétences, finances) nécessaires pour les mener à bien.

BALANCED
GROWTH....



RURAL / URBAN?

W. G. 04.

The emerging rural-urban interdependency debate, while retaining local identity, is now high on the EU agenda and is consistently appearing in national and regional policy documents (e.g. transport, housing, health).

An increasing challenge facing community organisations, local and regional government and service deliverers is the achievement of balanced growth in rural, urban and peri-urban areas. This entails the active engagement of local community groups and service providers with local and regional government.

Le débat émergent sur une interdépendance du rural et de l'urbain, tout en sachant préserver l'identité locale de chacun, figure en bonne place dans l'agenda européen et est donc, en toute logique, omniprésent dans les documents de politiques nationales et régionales (transport, logement, santé...).

De plus en plus, le défi des organisations communautaires, du gouvernement (local et régional) et des fournisseurs de services consiste à équilibrer la croissance dans les zones rurales, urbaines et périurbaines. Cela suppose l'engagement actif des groupes communautaires locaux et des fournisseurs de services aux côtés du gouvernement local et du gouvernement régional.



Strategic territorial planning should respond to identified local needs. A key issue for communities, and in particular socially disadvantaged communities, is ensuring that local authorities and other service providers listen to their concerns and plan for their needs – current and future.

In the past, there has tended to be a chasm between what communities needed and what local government could – and did – provide. Through strategic territorial planning and multi-level governance, there are increasing opportunities for bridging this gulf by connecting the diverse perspectives. There is greater willingness also to engage in more responsive and holistic approaches to plan preparation and implementation.

La planification stratégique territoriale devrait répondre aux besoins identifiés localement. Un des enjeux majeurs pour les communautés – et en particulier pour les communautés socialement défavorisées – consiste à s'assurer que les autorités locales et les fournisseurs de services soient à l'écoute de leurs problèmes et prennent toutes les dispositions utiles pour répondre à leurs besoins actuels et futurs.

Par le passé, un véritable abîme séparait les besoins réels des communautés et ce que le gouvernement local pouvait – et voulait bien – mettre à leur disposition. Grâce à la planification stratégique territoriale et à la gouvernance multi-niveaux, les opportunités visant à combler ce fossé par une connexion entre les points de vue respectifs sont de plus en plus nombreuses. On note aussi une volonté accrue d'adopter des approches plus globales et plus réceptives dans les processus de préparation et de mise en œuvre.

Organisations involved in SPAN Conversations

Thanks to over 250 participants:

Volunteers and staff from the neighbourhoods of Ballyogan and Mountwood

Volunteers and staff from the neighbourhoods and groups of Hillview, Rosemount,

Shanganagh/Rathsallagh, SWAN

Dún Laoghaire Rathdown Community Platform

Dún Laoghaire Rathdown Community and Voluntary Forum

The Support Agencies, Dunrath and Draocht

Local Authority staff from Planning; Culture, Community and Amenities; and Housing Departments

County Development Board – Department of Community and Enterprise

Elected representatives – TD's and Local Councillors

Tallaght Partnership

The National Drugs Strategy Team

County Development Boards Forum

Family Support Agency

Pobal

Dublin Regional Authority

Department of the Taoiseach

Department of Health and Children

Department of Heritage, Environment and

Local Government

Department of Community, Rural and Gaeltacht

SPAN Research Publications

Southside Partnership | Old Post Office | Main Street | Blackrock | Co. Dublin

www.southsidepartnership.ie | www.span-eu.org



The Project Team

Southside Partnership:
Marie Carroll | Project Manager
Email: marie.carroll@sspship.ie

Lorraine Stewart | Project Coordinator
Email: lorraine.stewart@sspship.ie

Niall Sexton | Community Development
Email: niall.sexton@sspship.ie

Patricia O'Cuinneagain | Finance Officer
Email: patricia.o'cuinneagain@sspship.ie

NUI Maynooth:
Brendan Bartley | Project Manager
Email: brendan.bartley@nuim.ie

Rob Kitchin | Project Manager (07/08)
Email: rob.kitchin@nuim.ie

Caroline Creamer | Project Coordinator
Email: caroline.creamer@nuim.ie

Jeanne Meldon | Researcher
Email: jeanne.meldon@nuim.ie

Jane Holmes | Finance Officer
Email: jane.holmes@nuim.ie

Dr Brendan O'Keeffe | Researcher
Email: brendan.okeeffe@mic.ul.ie

This Publication is one of four in the Republic of Ireland SPAN series.

- 1) Local Governance: The Case of Dún Laoghaire-Rathdown
- 2) Review of Public Participation in the Dún Laoghaire-Rathdown County Development Plan 2004–2010
- 3) Putting Communities at the Heart of Community Infrastructure
- 4) SPAN Picture Booklet

Design by JMC Creative: www.jmccreative.com