

# Gouvernance métropolitaine et solutions de coopération intercommunale en Méditerranée

Une exploration de l'état de la  
métropolisation en région méditerranéenne

Avec le soutien de



En collaboration avec



# SOLUTIONS DE GESTION MÉTROPOLITAINE ET DE COOPÉRATION INTERCOMMUNALE EN MÉDITERRANÉE

Rapport établi par MedCités, Aire métropolitaine de Barcelone (AMB) et UrbanizeHub.

**Recherche, rédaction et conception :**  
UrbanizeHub ([www.urbanizehub.com](http://www.urbanizehub.com))



**Auteurs :** Diana Dobrin, Alexander Bojneagu  
**Collaborateurs :** Ioana-Maria Ursache, Grațian Mihăilescu  
**Concepteur :** Andrei Leverin

Crédits photographiques : toutes les photographies utilisées sont libres de droits ou ont été fournies par les institutions des villes incluses dans l'étude.

© **Propriété intellectuelle et publication :**  
MedCités ([www.medcities.org](http://www.medcities.org))



Décembre 2023

# Table des matières

Cliquez sur chaque titre pour accéder à la section.

|   |              |
|---|--------------|
| <a href="#"><u><b>Introduction à la gouvernance métropolitaine et à la coopération intercommunale en Méditerranée</b></u></a>                     | <b>p. 3</b>  |
| <a href="#"><u><b>Aperçu des réalités métropolitaines dans la région méditerranéenne</b></u></a>  | <b>p. 6</b>  |
| <a href="#"><u>Les métropoles méditerranéennes en un coup d'œil</u></a>   | p. 7         |
| <a href="#"><u>Modèles métropolitains méditerranéens et défis urbains</u></a>   | p. 10        |
| <a href="#"><u>Principales tendances à la métropolisation en Méditerranée</u></a>   | p. 12        |
| <a href="#"><u><b>Analyse des mécanismes de fonctionnement des structures métropolitaines en Méditerranée</b></u></a>                             | <b>p. 14</b> |
| <a href="#"><u>Une analyse comparative</u></a>  | p. 15        |
| <a href="#"><u>Éléments de la gouvernance métropolitaine</u></a>  | p. 18        |
| <a href="#"><u><b>Points clés à retenir pour permettre aux zones urbaines méditerranéennes de progresser vers un avenir métropolitain</b></u></a> | <b>p. 24</b> |
| <a href="#"><u>Forces internes, limites et exigences</u></a>  | p. 25        |
| <a href="#"><u>Défis externes et opportunités</u></a>   | p. 28        |
| <a href="#"><u>Recommandations pour la métropolisation</u></a>  | p. 30        |
| <a href="#"><u><b>Leçons de terrain : 10 études de cas d'actions métropolitaines en Méditerranée</b></u></a>                                      | <b>p. 34</b> |
| <a href="#"><u>Europe occidentale : Espagne, France, Italie</u></a>   | p. 35        |
| <a href="#"><u>Balkans : Croatie, Grèce, Turquie</u></a>  | p. 44        |
| <a href="#"><u>Levant : Liban, Jordanie</u></a>   | p. 53        |
| <a href="#"><u>Afrique du Nord : Tunisie, Maroc</u></a>   | p. 59        |
| <a href="#"><u><b>Références</b></u></a>  | <b>p. 65</b> |

# Introduction à la gouvernance métropolitaine et à la coopération intercommunale en Méditerranée

Dans le contexte dynamique méditerranéen, l'exploration de la gouvernance métropolitaine et de la coopération intercommunale devient impérative. Les aires métropolitaines méditerranéennes présentent des niveaux de maturité différents, s'étendent sur plusieurs sous-régions, chacune avec sa propre géographie distincte à travers l'Europe occidentale, les Balkans, l'Asie occidentale, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, affichant des réalités urbaines multiformes et évolutives.

L'urbanisation rapide dans la région méditerranéenne entraîne une série de défis, allant de l'infrastructure publique à la cohésion sociale et à la durabilité environnementale. Une gouvernance urbaine efficace devient impérative pour relever ces défis et tirer parti des opportunités potentielles qui découlent de la promotion d'un cadre résilient et collaboratif capable de s'adapter aux besoins changeants de ces paysages urbains dynamiques.

MedCités, qui dispose d'un vaste réseau de 80 autorités locales (Conseils locaux et Unions de municipalités) à travers la Méditerranée, s'efforce de sensibiliser à l'interdépendance et à la responsabilité partagée en matière de politiques de développement durable, de conservation de l'environnement et de cohésion sociale qui peuvent résulter d'une action métropolitaine coordonnée.

**Cette étude vise à explorer les exemples actuels de gouvernance métropolitaine et de coopération intercommunale en Méditerranée afin d'en tirer des leçons clés pouvant contribuer à concevoir une meilleure gouvernance des systèmes urbains dans les aires métropolitaines méditerranéennes à l'avenir.**

La gouvernance métropolitaine, en tant que processus de coordination des parties prenantes, façonne directement la vie, les normes et le tissu social des citoyens dans les aires métropolitaines dynamiques. En reconnaissant les contributions des secteurs public et privé et le tissu territorial, une approche holistique de la gouvernance métropolitaine devient primordiale. Cependant, il n'existe pas de formule universelle, ce qui souligne la nécessité d'explorer et d'adapter différents modèles de gouvernance. L'efficacité d'un modèle particulier dépend souvent des circonstances locales et nationales et de la volonté des parties prenantes de travailler ensemble. Le point de départ est souvent l'idée de coopération intercommunale, qui permet un début d'organisation au niveau de la zone urbaine fonctionnelle en rassemblant des municipalités voisines autour de défis communs.

La tendance à la métropolisation en Méditerranée reflète un modèle mondial plus large d'urbanisation et de concentration des personnes et des activités dans des centres urbains clés. De nombreux pays de la région méditerranéenne ont connu une urbanisation importante au fil des ans, avec une concentration croissante de la population dans les aires métropolitaines. Cette tendance est due à des facteurs tels que l'exode rural, les opportunités économiques dans les centres urbains et d'autres changements démographiques.

Alors que les zones urbaines méditerranéennes s'efforcent de relever les défis complexes d'une urbanisation rapide et de dynamiques métropolitaines diverses, l'exploration et l'adaptation des modèles de gouvernance deviennent des outils essentiels pour façonner l'avenir durable des agglomérations urbaines dans la région méditerranéenne.

**Il n'existe pas de définition commune des aires métropolitaines. Des concepts tels que « Zones urbaines fonctionnelles en Europe » tentent de définir leur dimension territoriale en tenant compte des liens étroits entre la zone de navettage et l'intégration économique avec le centre urbain. Toutefois, ces zones ne correspondent pas toujours aux frontières territoriales et administratives. Les métropoles apparaissent comme un moyen de rassembler la ville et les municipalités environnantes dans une structure de prise de décision collective et de partage des ressources qui peut fonctionner à la fois au niveau du territoire et au niveau de la gouvernance. Elles peuvent s'adapter à différents niveaux de maturité administrative et de taille territoriale et tendent à contenir plus de 250 000 habitants dans les territoires plus vastes et plus denses. Compte tenu d'une définition formelle limitée, ces métropoles méritent d'être étudiées plus en détail pour comprendre comment elles peuvent façonner une meilleure urbanisation dans l'ensemble de la Méditerranée.**

## Objectifs clés du rapport :



Explorer les différentes réalités de la coopération intercommunale et les structures de gouvernance métropolitaine en Méditerranée.



Comprendre les principaux défis de gouvernance existants ainsi que les opportunités auxquelles sont confrontées les métropoles de la Méditerranée lorsqu'elles s'attaquent aux enjeux des systèmes urbains.



Extraire les principaux apprentissages et principes pouvant être utilisés pour étendre ou lancer des processus coopératifs dans le cadre de structures de gouvernance au niveau métropolitain (par opposition aux structures nationales, régionales ou locales) dans les métropoles méditerranéennes.

## Méthodologie de l'étude :

1

**Documentation** : examen du réseau des zones urbaines méditerranéennes et documentation des plus de 20 exemples les plus visibles sur la base d'une recherche secondaire analysant le niveau de maturité, la capacité à mettre en œuvre des projets, les spécificités géographiques et culturelles, la capacité à influencer ou à créer des politiques et la capacité à répondre aux défis.

2

**Entretiens** : priorité et sélection de 10 études de cas illustrant les différentes réalités de la gouvernance métropolitaine et de la coopération municipale dans le bassin méditerranéen, entretiens individuels pour recueillir des exemples de bonnes pratiques, des apprentissages et des opportunités pour l'avenir.

3

**Consolidation** : analyse des données collectées et identification des modèles communs de gouvernance dans la région méditerranéenne, des meilleures pratiques et des opportunités dont disposent les aires métropolitaines.

4

**Recueil des enseignements sur l'écosystème** : enrichissement de l'étude par des réflexions clés issues de la conférence « Construire une gouvernance métropolitaine dans la région méditerranéenne » qui s'est tenue à Barcelone les 12 et 13 décembre 2023, débouchant sur des recommandations orientées vers les praticiens.

# Aperçu des réalités métropolitaines en Méditerranée

GOVERNANCE  
MÉTROPOLITAINE EN  
MÉDITERRANÉE

APERÇU

# Les métropoles méditerranéennes en un coup d'œil

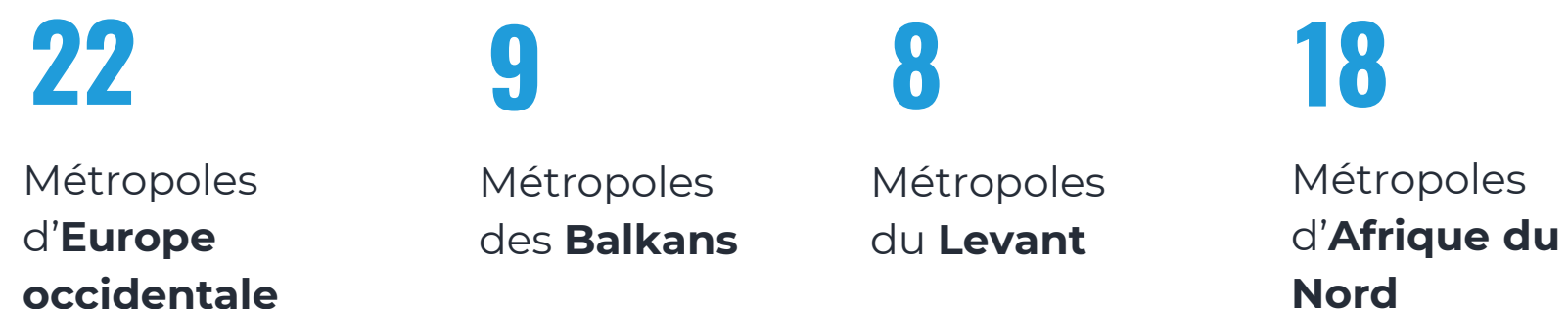




## POPULATION



## GÉOGRAPHIE



## CARACTÉRISTIQUES

### Caractéristiques des aires urbaines métropolitaines

Les métropoles méditerranéennes présentent des caractéristiques distinctives façonnées par la géographie et l'évolution historique. La plupart d'entre elles sont stratégiquement **situées sur la côte**, tirant parti des **débouchés maritimes pour assurer leur prospérité économique et culturelle**. D'autres sont situées à l'intérieur des terres, mais possèdent de vastes territoires englobant les régions environnantes. La connectivité varie : les villes côtières bénéficient d'un **accès maritime**, tandis que les villes de l'intérieur s'appuient sur de **vastes réseaux routiers et ferroviaires**. Le degré de centralité diffère également, avec des villes comme Milan et Istanbul qui servent de **plaques tournantes**, contrairement à des métropoles moins centrales mais d'importance régionale. Malgré la **diversité des territoires de l'arrière-pays**, ces zones urbaines accordent la même importance aux ressources naturelles, aux espaces publics et aux infrastructures de liaison.

Les aires métropolitaines présentent des contrastes marqués, qui reflètent le tissu unique de chaque région :

- **L'Europe occidentale**, avec son riche héritage en matière d'urbanisation et ses populations denses, compte de nombreuses métropoles telles que Barcelone et Milan. Ces villes se distinguent par leur importance économique et culturelle, leur forte croissance urbaine et leurs infrastructures avancées.
- Dans les **Balkans**, le nombre plus restreint de métropoles comme Sarajevo et Zagreb reflète la centralité de la région autour des capitales ou des centres économiques, une population moins nombreuse et différents niveaux de maturité économique, ce qui se traduit par des territoires urbains plus compacts.
- Le **Levant**, avec des villes comme Amman et Beyrouth, présente un tissu urbain diversifié, dont certaines zones en expansion sont déterminées par des facteurs économiques et stratégiques.
- **L'Afrique du Nord**, avec des centres très peuplés comme Le Caire et Casablanca, compte un nombre limité de métropoles, mais leur taille territoriale est influencée par un mélange de modèles historiques, de dynamiques économiques et de stratégies urbaines modernes.

### Activités économiques et principales industries

De nombreuses villes, comme Istanbul et Alexandrie, tirent parti de leur **situation côtière** grâce à de **solides industries maritimes et portuaires**, cruciales pour **les échanges et le commerce**. Le tourisme joue un rôle essentiel dans des villes comme Athènes et Nice, en s'appuyant sur le **patrimoine culturel, la beauté des paysages et l'attrait des plages**. Ces métropoles dépassent souvent le reste du pays en matière de développement économique. En outre, des secteurs tels que **la finance, la technologie et l'industrie manufacturière** sont importants dans des villes comme Marseille et Tel Aviv, ce qui diversifie encore le tissu économique de ces zones urbaines. Ce **mélange d'industries maritimes, touristiques et de pointe** souligne le caractère économique dynamique et multiforme des métropoles méditerranéennes.

**Bien que les métropoles présentent des caractéristiques territoriales similaires, leur rôle en tant que partie intégrante de la Méditerranée diffère considérablement en fonction du contexte sociopolitique de la région géographique à laquelle elles appartiennent et de ses réalités territoriales.**

### **L'Europe occidentale**

Les aires métropolitaines jouent un rôle de plus en plus essentiel dans la promotion d'un développement urbain durable et d'une gouvernance efficace. Agissant comme intermédiaires entre les gouvernements centraux et les municipalités locales, elles répondent habilement aux besoins régionaux avec une compréhension nuancée qui peut faire défaut au gouvernement central.

### **L'Afrique du Nord**

Les aires métropolitaines contribuent de plus en plus à renforcer l'autonomie des autorités locales. Alors que les gouvernements centraux continuent de jouer un rôle important dans l'élaboration des stratégies de développement, les agences sectorielles métropolitaines permettent une meilleure gestion des zones urbaines grâce à une approche davantage ascendante. Cela permet une planification urbaine et une prestation de services publics plus nuancées, adaptées aux besoins spécifiques de la région.

### **Les Balkans**

Les aires métropolitaines et les territoires gérés ont pour rôle de fournir un environnement de collaboration entre les grandes et les petites villes, d'accéder aux connaissances pour développer des projets, de renforcer les capacités et d'identifier les ressources nécessaires à la mise à l'échelle des projets. La métropolisation se produit principalement dans la zone d'influence des capitales, selon un modèle territorial plus monocentrique.

### **Le Levant**

Les aires métropolitaines en sont à leurs débuts, mais ont un potentiel considérable pour devenir des partenaires influents du gouvernement central, ou sont responsables de la gestion municipale et des services publics pertinents pour la zone d'influence urbaine dont elles sont responsables. Dans ce domaine, les organisations internationales jouent un rôle clé en soutenant la mise en œuvre d'initiatives métropolitaines et en favorisant le transfert de connaissances et le renforcement des capacités.

# Modèles métropolitains méditerranéens et défis urbains

Il existe quatre modèles principaux de gouvernance métropolitaine (Tomàs M., 2016) qui peuvent également être visibles en Méditerranée en tant que catégorisation non mutuellement exclusive, étant donné que les structures formalisées coexistent souvent avec des structures moins formelles dans une région.

Entièrement institutionnalisée avec reconnaissance formelle par l'État

Degré d'institutionnalisation

Non institutionnalisée, basée sur des structures informelles volontaires



## GOVERNEMENT MÉTROPOLITAIN

*Les gouvernements métropolitains sont les structures les plus reconnues politiquement, créées pour relever les défis métropolitains de manière holistique et mettre en œuvre des politiques à cette échelle.*

**En Méditerranée, les gouvernements métropolitains sont principalement formés dans les pays d'Europe occidentale avec une structure décentralisée pour rationaliser la coordination.**

Les gouvernements métropolitains peuvent opérer à différents niveaux. En France et en Italie, ainsi que dans le cas de l'Aire Métropolitaine de Barcelone, ils sont constitués par la loi et se voient confier des responsabilités. Les gouvernements métropolitains apportent un niveau supérieur de coordination au territoire métropolitain et coexistent avec les municipalités qui les composent, bien que le rôle et les pouvoirs de ces dernières puissent varier dans chaque pays. Les gouvernements métropolitains peuvent être élus directement, comme en France et en Italie, ou indirectement, par le biais des élections municipales.

## MUNICIPALITÉ MÉTROPOLITAINE

*Exemple de modèle de coordination verticale, les municipalités métropolitaines travaillent à l'échelle métropolitaine, mais elles le font par l'intermédiaire des gouvernements existants, sans créer une nouvelle entité spécifique.*

**En Méditerranée, les municipalités métropolitaines sont le plus souvent liées à la plus grande municipalité qui fait office de centre de l'aire métropolitaine.**

Dans de nombreux pays où la décentralisation territoriale est limitée, les municipalités métropolitaines sont les seules municipalités du territoire dotées de pouvoirs politiques, étant formées en leur absence par des districts dotés d'une autorité locale limitée, comme c'est le cas en Jordanie, en Égypte ou en Turquie. Dans les Balkans ou dans d'autres régions d'Espagne, à l'exception de Barcelone, les structures locales conservent davantage de pouvoir dans le processus de métropolisation. Souvent, le processus est initié par la plus grande municipalité d'une métropole, qui bénéficie aussi le plus de la coordination, comme c'est le cas à Tirana, Podgorica ou Malaga.

## AGENCE SECTORIELLE MÉTROPOLITAINE

*Les agences sectorielles métropolitaines planifient et gèrent un seul service (transports en commun, environnement, police, etc.) de nature technique plutôt que politique.*

**En Méditerranée, on fait appel à des agences pour leur expertise dans les domaines du transport, du développement urbain et de la gestion des déchets.**

Les agences de mobilité du Maroc à Casablanca, Rabat ou Agadir ou l'Agence de développement urbain de Thessalonique sont les seules à promouvoir l'action métropolitaine dans les zones dépourvues de toute autre structure formalisée. De plus, ces agences ont le pouvoir de fédérer les divisions territoriales sous l'objectif commun d'une infrastructure fonctionnelle, comme c'est le cas de l'Agence de développement de Nicosie. Dans les métropoles dotées de plusieurs agences existantes, telles que l'Agence de gestion des déchets et de l'eau à Valence ou l'Agence de mobilité et de logement à Athènes, celles-ci favorisent la mise en place d'une coordination métropolitaine formalisée à l'avenir.

## UNIONS/ ASSOCIATIONS

*La coopération volontaire entre différentes municipalités est le modèle le moins institutionnalisé, dans lequel les représentants urbains locaux s'organisent de leur propre initiative.*

**En Méditerranée, ces structures informelles sont créées pour répondre à un objectif spécifique qui ne peut être atteint individuellement.**

Les unions de municipalités ou les associations sont une modalité populaire qui s'inscrit dans le cadre juridique de la ville. Certaines sont des structures particulièrement visibles qui encouragent la décentralisation en permettant la collaboration métropolitaine ou même la mise en œuvre de projets sur des sujets spécifiques, comme c'est le cas de l'Union de Marmara en Turquie ou de Saida-Zahrani au Liban. Des structures informelles peuvent également voir le jour pour débloquer des opportunités de financement spécifiques, comme dans le cas de l'Agglomération urbaine de Zagreb.

## **Bien que les défis urbains bénéficiant d'une approche métropolitaine tendent à être généralement les mêmes, les enjeux suivants sont les plus prioritaires pour les structures de gouvernance métropolitaine en Méditerranée.**

### **Se doter d'une infrastructure de base pour rationaliser les services publics**

La coopération intercommunale repose sur le partage des responsabilités en matière de services publics et d'infrastructures essentiels. Qu'il s'agisse de gérer la mobilité des piétons, de développer des systèmes de transport entre les grandes zones urbaines et les zones rurales voisines, de mettre en œuvre la gestion des déchets ou de définir une vision des normes en matière de services sociaux, une telle collaboration au niveau local permet d'éviter le gaspillage des ressources. Une approche métropolitaine accroît l'efficacité, en visant une norme commune pour les services publics destinés aux citoyens. Plus important encore, elle permet également d'élaborer de meilleures solutions en tenant compte de l'ensemble du système qui contribue à un problème donné, comme c'est le cas des pressions immobilières qui ne s'arrêtent pas aux frontières d'une municipalité.

**Mobilité et transport**  
**Gestion des déchets**  
**Gestion des ressources**  
**Logement et services sociaux**

### **Réaliser une planification intégrée pour les territoires urbains gérés**

La planification urbaine métropolitaine est essentielle au développement cohérent des zones urbaines fonctionnelles. Sans un service spécialisé chargé de superviser le développement intégré, y compris les travaux de génie civil, les projets publics et privés et la gestion des espaces verts, il existe un risque de développement inégal. Cela peut conduire à des centres urbains surpeuplés et gentrifiés, avec une activité économique concentrée, alors que les municipalités environnantes luttent pour maintenir leur attractivité. Une approche métropolitaine garantit des liens équilibrés et fiables entre les zones rurales et urbaines et s'attaque aux inégalités au sein de l'aire métropolitaine élargie en donnant une voix à toutes les municipalités qui la composent.

**Génie civil**  
**Urbanisme**  
**Gestion des zones bleues et vertes**  
**Liens ruraux-urbains**

### **Mener la transition verte en tant que collectif uni**

Les villes méditerranéennes, économiquement prospères grâce aux ressources de l'eau, du vent et du soleil, attirent habitants et touristes. Ce succès s'accompagne du devoir de protéger le patrimoine naturel de la région et de faciliter une transition juste. Les approches intégrées sont essentielles pour garantir des progrès à long terme et une dynamique au niveau collectif en s'appuyant sur le bon travail de chaque municipalité. Les économies d'échelle sont également importantes pour permettre la transition verte et une approche métropolitaine peut aider à mettre en commun les ressources pour le développement d'infrastructures coûteuses. À court terme, la région méditerranéenne est déjà confrontée à l'impact du changement climatique sur le territoire en raison de la pression thermique estivale, les risques d'inondation et la pollution permanente des ports industriels.

**Pollution environnementale**  
**Protection de la nature**  
**Planification de la résilience**  
**Atténuation des effets de la crise climatique**

### **S'organiser pour un changement régional consolidé**

Les petites zones sont confrontées à des défis en matière d'administration locale, d'allocation des ressources et de financement, et sont souvent à la traîne par rapport aux grandes zones urbaines. Une approche métropolitaine permet aux villes méditerranéennes de devenir des centres régionaux, garantissant des services durables et un niveau de vie plus élevé grâce à un financement ciblé et durable et s'attaquant aux disparités des petites municipalités. La gouvernance métropolitaine en Méditerranée soutient un développement économique équilibré de la région en partageant des ressources telles que le financement, le personnel ou l'expertise, ainsi qu'en examinant les possibilités d'alléger la pression en matière d'administration, de formation ou de financement qui pèse sur les petites municipalités rurales entourant les zones urbaines. Ces liens favorisent le développement équitable et inclusif de la région.

**Administration municipale**  
**Développement économique**  
**Renforcement des capacités**  
**Cohésion sociale**

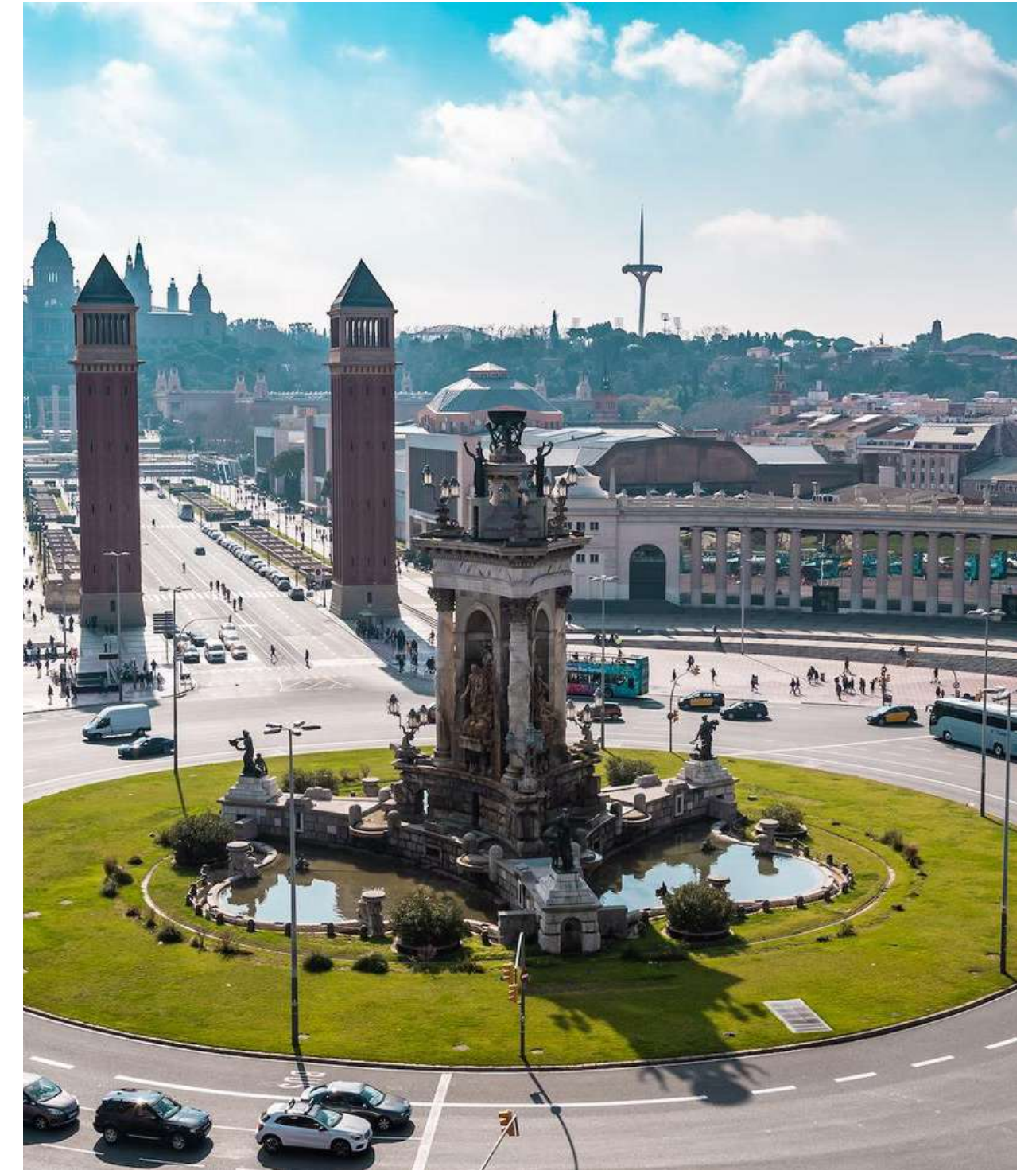
# Principales tendances à la métropolisation de la Méditerranée

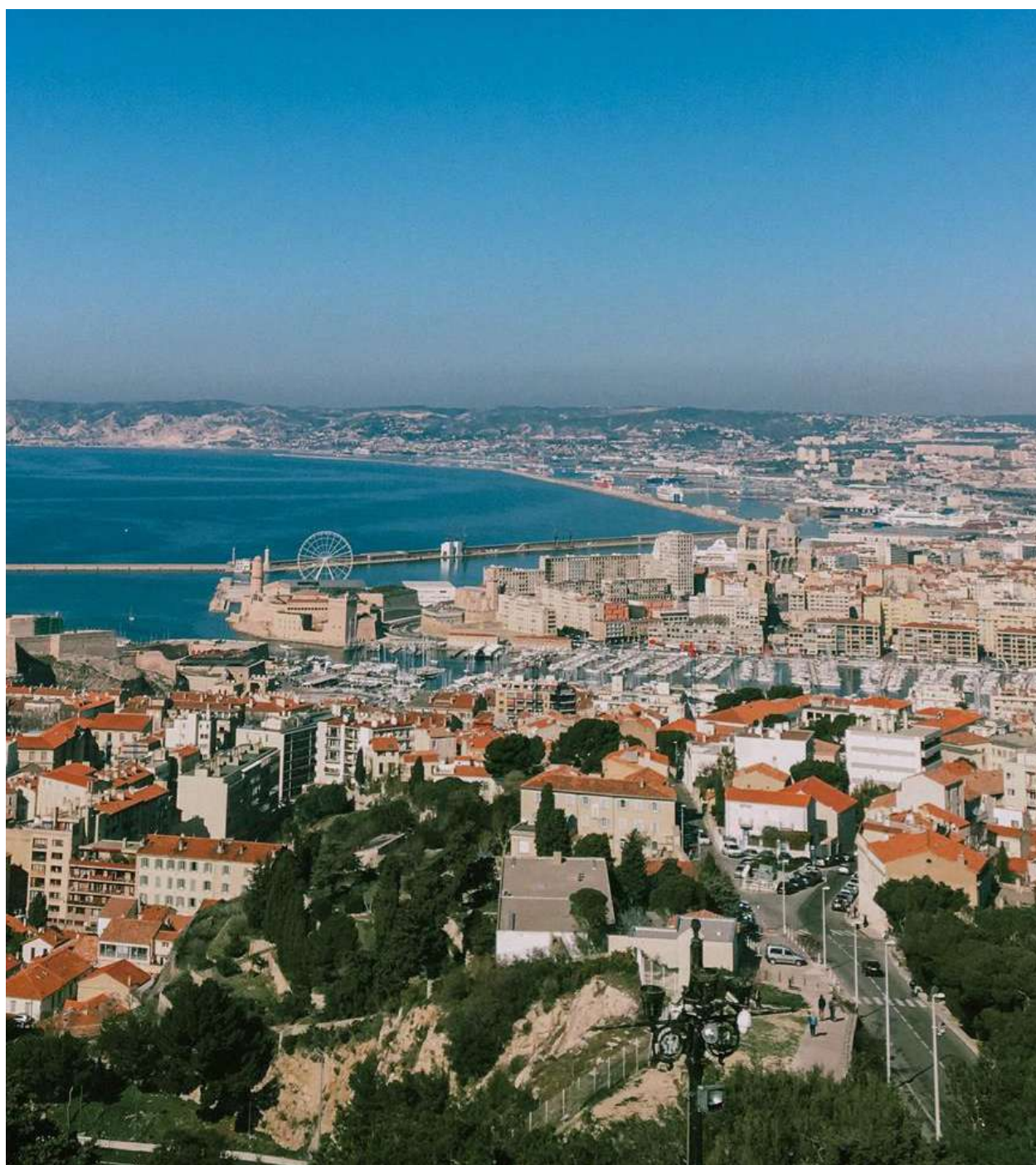
## Créer un niveau intermédiaire de gouvernance pour l'intermédiation

Dans toute la Méditerranée, la coopération intercommunale vise à créer un nouveau niveau de gestion urbaine capable de traduire les exigences des agendas nationaux et régionaux au niveau local. Le processus de métropolisation en tant que structure intermédiaire peut être initié de manière descendante ou ascendante en fonction de la géographie. En Europe, cette approche est plus formelle, des structures métropolitaines étant créées ou reconnues au niveau national et disposant d'une plus grande autorité sur les décisions prises. Néanmoins, ce sont toujours les municipalités des grands centres urbains qui dirigent ces efforts, tandis que les municipalités plus petites s'y impliquent plus tard. En dehors de l'Europe, la tendance à la centralisation de l'administration limite l'autorité accordée aux autorités locales. Ainsi, la priorité est avant tout d'utiliser les grandes municipalités existantes pour améliorer la collaboration entre les services publics dans la région et de les considérer comme des sites pilotes de bonnes pratiques susceptibles d'être étendus aux municipalités avoisinantes.

## Fonctionner dans la pratique comme un seul territoire urbain géré

La coopération intercommunale naît en Méditerranée de la nécessité de répondre aux besoins des citoyens dans l'ensemble de la zone d'influence autour d'un centre urbain avec un territoire géré qui supprime les juridictions territoriales au profit de services publics consolidés. Cependant, les approches diffèrent en fonction de la maturité de chaque zone urbaine ainsi que de l'ouverture du gouvernement central à déléguer des pouvoirs aux structures locales et métropolitaines. Plus une structure de coopération est formalisée, plus elle peut couvrir un spectre allant de la fourniture d'un soutien technique purement opérationnel sur des services spécifiques à la définition d'une orientation stratégique et à la supervision ou au soutien des municipalités locales dans la mise en œuvre. Bien que dans un premier temps toutes les municipalités s'efforcent de consolider la prestation des services publics un par un dans une zone connectée plus large, cela conduit à terme à la coordination de tous les services publics dans leur ensemble sur le territoire.





## **Débloquer des fonds grâce à des projets intégrés plus solides**

En raison de la diversité des géographies du bassin méditerranéen, le financement des projets urbains est un sujet complexe qui dépend des dotations nationales et de la visibilité régionale. La coopération intercommunale permet une approche intégrée des projets urbains les rendant plus efficaces mais aussi plus attractifs aux yeux des financeurs qui recherchent une action intégrée pour dynamiser la transition urbaine, comme c'est le cas de l'Union européenne. Plus une zone urbaine est étendue, plus elle est prise en considération au niveau national et régional, plus son accès aux fonds est facile et plus elle a de poids dans la prise de décision. Cependant, laisser les municipalités voisines à la traîne entraîne des défis supplémentaires pour les citoyens et finit par coûter plus cher au pays qui doit compenser les écarts dans les services publics par des actions à court terme.

## **Collaborer en tant qu'écosystème en vue d'un progrès rationalisé**

En matière de collaboration, la taille d'une municipalité et l'étendue de sa zone d'influence urbaine ouvrent des voies différentes pour l'engagement interne et externe. Pour les grandes municipalités des agglomérations urbaines, la collaboration avec les municipalités voisines peut accélérer la mise en œuvre des projets et libérer des ressources pour accroître la visibilité de la région dans l'espace international. Pour les petites communes, travailler au sein d'un collectif permet de fournir des services urbains de meilleure qualité à moindre coût. Les structures métropolitaines dédiées offrent également aux municipalités la possibilité d'accélérer leurs actions urbaines en faisant appel à des experts et à des partenariats public-privé qui agissent de manière plus souple. L'exploitation des connaissances existantes de l'ensemble de l'écosystème urbain permet de rationaliser et de consolider les efforts, sans pour autant doubler le travail.

# Analyse des mécanismes de fonctionnement des structures métropolitaines en Méditerranée

GOUVERNANCE  
MÉTROPOLITAINE EN  
MÉDITERRANÉE

**ANALYSE**

# Une analyse comparative des structures métropolitaines

10 études de cas ont été sélectionnées pour établir une taxonomie de la coopération métropolitaine en Méditerranée





|  | <b>Aire Métropolitaine de Barcelone</b><br>Espagne   | <b>Communauté urbaine d'Al Fayhaa</b><br>Liban  | <b>Union des municipalités de Marmara</b><br>Turquie  | <b>Agadir Mobilité SA</b><br>Maroc  | <b>Grande agence de développement de Thessalonique</b><br>Grèce  |
|--|--|---|---|---|--|
| <b>Type de structure</b>                   | Gouvernement métropolitain   | Union des municipalités   | Association municipale  | Agence de mobilité métropolitaine (Société de développement local)  | Organisation de développement métropolitain (entreprise publique)  |
| <b>Portée</b>                              | 36 municipalités définies par la loi<br>Population de 3,2 millions d'habitants   | Municipalités de Tripoli, Mina, Baddaoui, Qalamoun<br>Population de 1 million d'habitants   | 188 municipalités membres<br>Population de 27 millions d'habitants  | Agadir et 12 communes des arrondissements composant le Grand Agadir<br>Population de 1 million d'habitants  | Thessalonique et 10 municipalités voisines<br>Population de 1 million d'habitants  |
| <b>Création</b>                            | Loi du Parlement de Barcelone, Loi 31/2010 sur l'Aire Métropolitaine de Barcelone  | Loi nationale, Décret n° 7349/1982  | Volontaire, 1975. Dans le cadre du 7 <sup>e</sup> chapitre (Art. 133-148) de la loi municipale n° 1580  | 2019, Soutien à la stratégie nationale de mobilité urbaine du Maroc   | Loi nationale, 1994  |
| <b>Prise de décision et représentation</b> | Conseil métropolitain, Conseil de direction, Conseil des maires et du gouvernement métropolitain (président et vice-présidents)  | Union municipale, les maires sont élus par les membres du Conseil municipal qui sont élus par les citoyens, et les maires représentent leurs municipalités au sein du Conseil de l'Union. | Assemblée générale de l'Union, L'adhésion à l'UMM est volontaire  | Conseil des municipalités locales. L'agence utilise un comité consultatif composé de représentants locaux ou régionaux, d'experts techniques nationaux ou d'autorités nationales. | Assemblée générale<br>Fonctionnement basé sur un modèle d'actionariat  |
| <b>Attributions et compétences</b>         | Transport et mobilité durable, gestion des déchets, gestion de l'eau, espace public, infrastructures vertes, environnement, urbanisme, développement socio-économique, relations internationales et logement   | Gestion des déchets, lutte contre les incendies, génie civil, financement, administration, lutte contre les insectes, exécution de projets communs  | Conseil, mise en réseau, renforcement des capacités   | Mobilité publique métropolitaine (planification des bus pour le transport urbain et interurbain).   | Soutien technique et de gestion aux municipalités, gestion et mise en œuvre de projets de développement durable, résilience et inclusion sociales, politiques du logement, transfert de connaissances, mise en réseau international. |
| <b>Financement</b>                         | Taxes, fonds de l'UE, surtaxes de services et prêts  | Impôts, fonds du ministère des municipalités, fonds des Nations unies, financement externe  | Taxe des municipalités membres, fonds externes provenant de projets internationaux  | Financement du gouvernement   | Investissement territorial intégré par le biais de fonds publics et de fonds de l'UE   |
| <b>Partenariats à plusieurs niveaux</b>    | Consultations avec les parties prenantes lors de l'élaboration de plans de développement, en tant que partenaires dans des projets ou lors de l'élaboration de politiques publiques Réseaux de travail : Autorités métropolitaines européennes, MedCités, Métropolis | Un engagement modeste avec les parties prenantes locales, mais un partenariat solide avec les organisations internationales. L'UCAF est membre du réseau MedCités.                        | Partenariat solide avec les universités, la société civile, les institutions internationales et les entreprises qui s'adressent aux municipalités pour générer des projets. | Collaboration avec les représentants du secteur public pour mettre en place des systèmes de mobilité. Le Conseil local d'Agadir est membre du réseau MedCités.                    | Engagement des partenaires publics et privés par le biais d'ateliers et d'actions de diffusion   |

|  | <b>Agglomération urbaine de Zagreb</b><br>Croatie   | <b>Ville métropolitaine de Naples</b><br>Italie  | <b>Métropole Aix-Marseille-Provence</b><br>France   | <b>Agence de mobilité de Sfax</b><br>Tunisie   | <b>Municipalité du Grand Amman</b><br>Jordanie  |
|--|---|--|---|--|---|
| <b>Type de structure</b>                   | Communauté urbaine reconnue par l'État  | Gouvernement métropolitain   | Gouvernement métropolitain  | Agence métropolitaine de la mobilité urbaine   | Municipalité métropolitaine   |
| <b>Portée</b>                              | Ville de Zagreb et 10 villes et 19 municipalités environnantes<br>Population de 1 million d'habitants                                       | Naples et 92 villes<br>Population de 3 millions d'habitants  | 92 municipalités<br>Population de 2 millions d'habitants  | Sfax et 9 municipalités voisines<br>Population de 300 000 habitants  | Amman<br>Population de 4 millions d'habitants   |
| <b>Création</b>                            | Volontaire, 2016. Basée sur la loi relative au développement régional de la République de Croatie de 2015.                                  | Loi nationale n° 56/2014<br>Établie en 2015  | 2016<br>Loi nationale (loi n° 58/2014, art. 12-14 et n° 1212/2015)  | Loi de 2004, suivie d'un processus volontaire  | Loi nationale, 1909   |
| <b>Prise de décision et représentation</b> | Zone urbaine fonctionnelle - 30 maires et maires de municipalités avec un pouvoir de vote égal  | Conseil métropolitain -les maires et les Conseillers municipaux désignent et élisent le Conseil de gestion   | Conseil métropolitain - gouvernance métropolitaine unifiée et budget unique   | Agence régionale - les Conseils municipaux sont invités à participer à la prise de décision  | Gouvernement municipal. Le maire de MGA est nommé et dépend directement du Premier ministre.                                    |
| <b>Attributions et compétences</b>         | Gestion des fonds de l'UE, gestion intégrée des investissements territoriaux pour la région, régénération urbaine, mobilité urbaine         | Planification territoriale, stratégies de mobilité urbaine, gestion des fonds de l'UE  | Mobilité urbaine, planification urbaine, gestion des fonds de l'UE, gestion de l'eau et des déchets   | Mobilité, expertise technique, développement   | Action pour le climat, développement durable, gestion des déchets   |
| <b>Financement</b>                         | Investissement territorial intégré par le biais de fonds publics et européens   | Taxes, fonds européens   | Taxes, fonds européens  | Impôts du gouvernement central et des municipalités  | Gouvernement central et impôts et subventions perçus  |
| <b>Partenariats à plusieurs niveaux</b>    | Système de collaboration entre les municipalités qui communique également avec le ministère du développement régional et les fonds de l'UE. | Collaboration avec des entités régionales/nationales et établissement de partenariats avec des ONG et des acteurs internationaux. La municipalité de Naples et la municipalité métropolitaine sont toutes deux membres du réseau MedCités. | Partenariats solides avec les universités, la société civile et le secteur des affaires dans le cadre du Projet de partenariat pour le développement. Le Conseil municipal de Marseille est membre de MedCités. | Collaboration nationale, régionale et locale avec les acteurs impliqués dans les politiques de mobilité. Le Conseil municipal de Sfax est membre du réseau MedCités. | Collaboration avec des partenaires externes pour renforcer leur expertise et leur capacité à réaliser des projets stratégiques. |

# Création de structures métropolitaines méditerranéennes

Les métropoles peuvent naître d'un éventail d'initiatives allant de celles plus formellement initiées par la loi au niveau national ou régional à celles créées volontairement en tant que structures ascendantes qui, avec le temps, finissent par trouver des moyens de s'officialiser.

Approche descendante

## Loi nationale

Cette approche descendante dépend du degré de décentralisation du pays. En Europe occidentale, la métropolisation par le biais du droit national est particulièrement répandue dans des pays tels que l'Italie et la France, où des lois ont été créées pour mieux encadrer les nombreuses municipalités locales et les autorités régionales fortement centralisées. Si les lois nationales peuvent garantir la création de gouvernements métropolitains formalisés, elles peuvent également reconnaître et légitimer des entités moins autonomes, en particulier dans les zones géographiques où les niveaux de décentralisation sont limités, comme les unions de municipalités à Marmara ou les communautés urbaines à Al Fayhaa.

Mécanisme de création

## Action procédurale constituée par la loi

La forme la plus répandue de création de structures métropolitaines combine une approche volontaire émergente suivie d'un processus de formalisation descendante. Ceci est observé dans toutes les géographies de la Méditerranée où un cadre national est inexistant. L'un des processus les plus standardisés est la création d'agences sectorielles métropolitaines telles que les agences de transport du Maroc ou les agences de développement urbain dans les Balkans, qui commencent à l'initiative de l'un des principaux centres urbains tels qu'Agadir ou Thessalonique et qui, en s'alignant sur les stratégies régionales ou nationales existantes, peuvent obtenir une reconnaissance formelle par la loi. Lorsque plusieurs entités de ce type fusionnent au sein d'une même aire métropolitaine, cela peut donner lieu à une institutionnalisation plus poussée par la création d'un gouvernement métropolitain tel que l'Aire Métropolitaine de Barcelone.

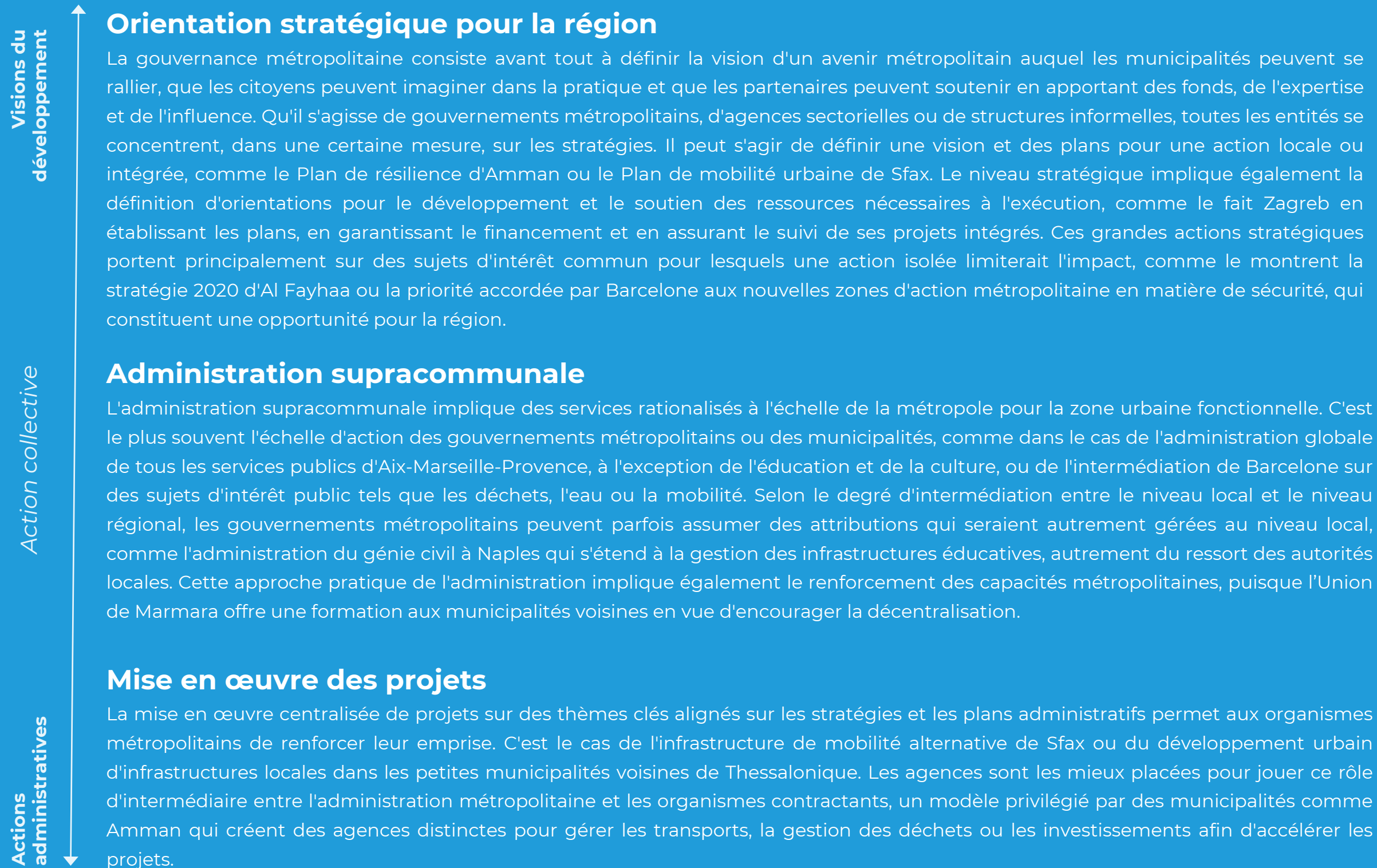
Approche ascendante

## Coopération informelle

Les processus volontaires sont généralement initiés par la plus grande ville d'une zone métropolitaine qui voit l'avantage de commencer à opérer au niveau métropolitain et tend la main aux municipalités voisines pour une collaboration. La municipalité représentant le centre urbain est la plus impliquée dans ce type de processus, les autres municipalités s'y associant volontairement, sans cadre juridique pour limiter ou imposer leur participation, comme on peut le voir dans le cas de l'Agence de mobilité de Sfax. Dans le cas de l'Agglomération urbaine de Zagreb, ce processus ascendant est basé sur un accord de coopération entre les municipalités reconnu par un acte officiel.



# Attributions des structures métropolitaines



Exemples de juridictions urbaines à chaque niveau d'action

**MOBILITÉ ET TRANSPORT**

**PLANIFICATION URBAINE / DÉVELOPPEMENT**

**GESTION DES RESSOURCES**

**TRANSITION VERTE / JUSTE**

**MOBILITÉ URBAINE / TRANSPORT**

**TRAVAUX DE GÉNIE CIVIL**

**GESTION DES DÉCHETS**

**SÉCURITÉ ET SERVICES SOCIAUX**

**SERVICES PUBLICS DE BASE**

**CAPACITÉ DES SERVICES PUBLICS**

**INFRASTRUCTURE DE MOBILITÉ URBAINE**

**INFRASTRUCTURE PUBLIQUE**

# Relations verticales à plusieurs niveaux dans la coopération métropolitaine

**Les relations verticales permettent aux entités métropolitaines d'établir des relations avec d'autres niveaux de gouvernement, tels que les autorités régionales ou le gouvernement de l'État, afin de consolider la position de l'aire métropolitaine dans le cadre d'agendas territoriaux intégrés.**

## Établir des relations au niveau régional pour une action cohérente

La collaboration avec les autorités régionales renforce la coordination pour relever les défis communs et tirer parti des opportunités collectives. Les gouvernements métropolitains, comme celui de Naples, s'engagent dans une planification conjointe et une coordination des politiques pour contribuer à un développement régional plus large. Les agences sectorielles, comme l'Agence d'urbanisme de Thessalonique, font le lien entre les efforts métropolitains et régionaux en alignant les stratégies sectorielles sur les objectifs régionaux généraux. Les municipalités ou associations métropolitaines, comme Al Fayhaa, travaillent en étroite collaboration avec les autorités régionales pour assurer une intégration transparente des politiques et des services. Ces efforts donnent la priorité au partage des ressources, aux projets d'infrastructure et à la planification stratégique afin de promouvoir un développement intégré à l'échelle métropolitaine et régionale.

## Exploiter les réseaux internationaux pour l'infrastructure de soutien

La collaboration avec des organismes internationaux contribue à faire avancer l'agenda métropolitain en aidant à aborder les questions clés concernant sa légitimité dans le cadre d'agendas internationaux plus larges à travers des régions continentales telles que l'agenda de l'UE ou des agendas mondiaux tels que les objectifs de développement durable (ODD). Pour faire avancer cette cause, il est essentiel de rejoindre les réseaux internationaux qui rassemblent les régions métropolitaines ou qui permettent la collaboration entre les zones urbaines, quelle que soit leur taille, qui ont un potentiel de métropolisation. De tels réseaux, comme ceux des Autorités Métropolitaines Européennes (AME) ou MedCités, ou même des réseaux thématiques tels que ICLEI ou C40Villes, peuvent fournir un terrain fertile pour l'apprentissage, l'expérimentation et le pilotage d'approches de la métropolisation en Méditerranée.

## Obtenir le soutien de l'État pour une autonomie accrue

La collaboration avec les gouvernements centraux peut renforcer les structures métropolitaines informelles, en leur accordant reconnaissance et autonomie, en fonction des contextes politiques régionaux. En Europe occidentale, les métropoles s'alignent sur les gouvernements nationaux pour parvenir à un développement urbain durable, tandis que dans les Balkans, la collaboration permet d'aborder les disparités et de stimuler la croissance économique. Le Levant gère l'urbanisation rapide et les défis sociaux des métropoles prospères, et en Afrique du Nord, les structures de gouvernance gèrent les changements démographiques et stimulent le développement économique. Pour que la métropolisation soit efficace, il est essentiel d'adopter des approches sur mesure qui tiennent compte des différentes dynamiques régionales.



# Relations horizontales à plusieurs niveaux dans la coopération métropolitaine

Pour que l'action métropolitaine devienne une réalité, il est nécessaire d'impliquer des acteurs au-delà du secteur public, des communautés aux entreprises, qui peuvent jouer un rôle de catalyseur en remettant en question la réflexion sur les politiques ou en facilitant la mise en œuvre de projets.

**Engagements consultatifs**  
pour accroître la participation

*Étendue des missions*

**Des partenariats axés sur l'action**  
pour assurer la mise en œuvre

## Sensibiliser aux priorités métropolitaines

Les initiatives stratégiques métropolitaines qui s'inscrivent dans une vision commune de la région sont souvent ouvertes à la consultation du grand public. Les engagements peuvent prendre de nombreuses formes, allant d'une sensibilisation plus proactive à des positions réactives. Dans le premier cas, cela peut ressembler aux ateliers récurrents organisés par Sfax pour faire comprendre au public la nécessité d'un système de transport partagé dans l'ensemble de la zone urbaine fonctionnelle. Il peut également s'agir d'impliquer les citoyens et les ONG dans un processus participatif pour façonner des stratégies telles que la Stratégie 2020 d'Al Fayhaa ou, sur le plan réactif, d'offrir un retour d'information sur les plans métropolitains tels que le processus de retour d'information public en ligne de 30 jours de Zagreb sur le plan d'action de la zone.

## Permettre le transfert de connaissances aux experts en la matière

En dehors des structures décisionnelles, les communautés de pratique permettent le transfert de connaissances entre les experts du secteur public travaillant à des niveaux similaires au sein des municipalités et les experts du secteur privé qui collaborent avec les entités publiques. Cela prend la forme d'espaces de dialogue ou de perfectionnement par le biais de connaissances collectives. Par exemple, la communauté de pratique d'Agadir, basée sur WhatsApp, permet une meilleure collaboration entre les experts en mobilité. Dans un cadre plus formel, l'adhésion de Thessalonique au réseau des 100 Villes résilientes lui permet de collaborer avec des représentants publics d'autres villes pour échanger des bonnes pratiques en matière de participation au programme d'action local sur le climat.

## Mobiliser des experts pour concevoir des interventions solides

Plus orientées vers la mobilisation de l'action, les collaborations d'experts peuvent également déterminer la faisabilité de projets urbains bénéficiant d'un soutien politique et financier. Ces comités sont composés d'experts techniques issus de groupes de réflexion, d'universités, du secteur privé ou d'organisations partenaires qui peuvent renforcer les propositions existantes. Par exemple, Marmara réunit des experts publics et privés autour d'une même table pour faire avancer les discussions sur les priorités métropolitaines en se concentrant sur l'expertise technique plutôt que sur les agendas politiques. L'implication d'organisations externes qui agissent comme des groupes de réflexion peut contribuer à stimuler les efforts locaux en faveur de l'action métropolitaine, comme le montre la formalisation du partenariat entre Sfax et MedCités.

## Établir des partenariats pour la mise en œuvre de projets en cours

Le type de partenariat horizontal le plus formalisé est celui de l'exécution de projets, dans lequel le secteur public collabore avec le secteur privé en engageant ce dernier à l'aider à mettre en œuvre des plans de développement convenus. C'est le cas dans toutes les régions métropolitaines, où des contrats sont établis avec des entités privées qui fournissent les services ou réalisent les travaux d'infrastructure nécessaires à l'avancement d'infrastructures telles que les lignes de bus à haut niveau de service d'Agadir, le programme de logements sociaux de Thessalonique ou les systèmes de gestion des eaux d'inondation d'Amman. Les autorités métropolitaines sont plus ou moins impliquées, et la plupart du temps, ce sont des agences ou des structures informelles qui détiennent l'essentiel du pouvoir de coordination.

GROUPES DE  
CITOYENS

SOCIÉTÉ CIVILE

SECTEUR  
PUBLIC

SECTEUR PRIVÉ

GROUPE DE  
RÉFLEXION

ACADÉMIE

SECTEUR  
PRIVÉ

SECTEUR PUBLIC

SECTEUR PRIVÉ

# Prise de décision et représentation métropolitaine

Diverses structures sont en place pour permettre un processus décisionnel équilibré, allant d'une participation ad hoc pour le transfert de connaissances sur des questions d'actualité à une participation stable de membres élus ou représentatifs.

Gestion des connaissances à partir d'engagements non contraignants

Éléments de prise de décision

Organes directeurs dotés d'un pouvoir de décision

## Comités consultatifs

Les comités consultatifs offrent des possibilités de renforcement des capacités et de participation des parties prenantes impliquées dans l'organe. Les représentants des municipalités ont l'opportunité de bénéficier d'un soutien sous forme d'échanges de connaissances, de mise en réseau ou de financement de la part de partenaires, sans être soumis à aucune obligation légale. L'Union des municipalités de Marmara offre de telles possibilités de renforcement des capacités par le biais d'événements et de projets impliquant l'ensemble de ses 188 membres. L'Agglomération urbaine de Zagreb accède au financement par le biais d'un programme d'investissement territorial intégré en réunissant 30 maires au sein d'un Conseil, chacun disposant d'un droit de vote égal, d'une manière transparente, décentralisée et fonctionnelle grâce à la vision collaborative développée au fil des ans. Elle emploie également un comité consultatif légèrement différent sous la forme d'un Conseil des partenaires où 61 conseillers de divers secteurs sont invités à participer aux étapes clés de la prise de décision afin de fournir des informations et d'améliorer le processus en apportant une vision globale de la faisabilité des projets.

## Assemblée générale

L'assemblée générale assure la participation de tous les membres de l'aire métropolitaine ou d'une agence métropolitaine au processus de prise de décision. Dans le cas de Barcelone, la représentation des municipalités est basée sur le poids démographique des municipalités, les maires de chaque municipalité et les conseillers municipaux en nombre correspondant à la taille de l'unité administrative représentant les intérêts des citoyens qui les ont élus. Dans le cas des agences, les assemblées générales combinent le pouvoir des unités administratives avec l'expertise fournie par l'agence en question. L'exemple de la Grande agence de développement de Thessalonique est illustratif, car elle fonctionne sur un modèle d'actionariat issu du secteur privé, dans lequel la ville de Thessalonique possède la majorité des actions et peut influencer la décision, mais n'a pas les pleins pouvoirs.

## Conseil municipal ou métropolitain avec élection directe ou indirecte

La forme la plus répandue de modèle administratif est le Conseil municipal, qui connaît certaines limites en matière de représentativité et de financement, mais qui exerce une plus grande autorité dans l'élaboration de projets adaptés aux besoins des citoyens. Il peut s'agir de conseils constitués par élection indirecte (les représentants de la ville font partie de la structure métropolitaine) ou par élection directe (les conseillers sont élus à un poste métropolitain par les citoyens). Le modèle indirect est le plus visible en Méditerranée. À Barcelone, le président est nommé après l'élection du Conseil métropolitain composé des maires et des conseillers de chaque municipalité. En Jordanie, le maire de la Municipalité du Grand Amman (MGA) est nommé par le Premier ministre, car il est directement responsable de grands projets d'infrastructure. Il représente dans une certaine mesure les intérêts de l'État et des résidents, puisque l'autorité est à la fois fournie par le gouvernement et accordée par le peuple. Sans élection directe, les citoyens peuvent être représentés dans ces processus en participant à la définition des priorités. La Communauté d'Al Fayhaa illustre la mise en œuvre de projets approuvés par les autorités supérieures, mais qui partent des besoins des habitants et de la volonté des maires de fournir certains services.

# Approches de financement pour la gouvernance métropolitaine

Les sources de financement des métropoles méditerranéennes varient entre des transferts ascendants d'organismes extérieurs ou des contributions collectives et des allocations descendantes de l'État, ces dernières étant principalement destinées à des structures institutionnalisées.

Financement stable provenant de sources récurrentes internes

Autonomie financière

Financement ad hoc par des sources externes temporaires

## Budgets du gouvernement central pour l'intégration

Le financement du gouvernement central peut être accordé aux aires métropolitaines sous forme de budgets récurrents pour le travail en cours, comme dans le cas d'Aix-Marseille-Provence, ou sur la base d'un projet aligné sur les stratégies nationales, comme dans le cas du développement du Plan de mobilité d'Agadir.

Toujours dans le cadre d'une approche descendante, un pourcentage des fonds de cohésion est également assuré par le mécanisme de financement territorial intégré de l'Union européenne, qui alloue à chaque pays un budget déterminé à répartir entre ses zones urbaines fonctionnelles en vue d'un développement durable. Par exemple, l'Agglomération urbaine de Zagreb a été créée afin de débloquer ces fonds pour des projets métropolitains intégrés.

## Redevances et taxes propres issues de la vente de services

Les municipalités métropolitaines, qui supervisent l'aire métropolitaine à partir de la municipalité existante d'une grande ville, peuvent tirer parti du mécanisme de redevances et de taxes inscrit sur le cadre juridique national. C'est le cas d'Amman, dont une partie de l'activité métropolitaine est financée par la taxe foncière et la taxe sur les carburants allouées par l'État.

Les agences sectorielles disposent d'un modèle similaire qui leur permet de facturer aux municipalités les services fournis en l'absence d'un système de contribution municipale collective. Par exemple, les agences peuvent intervenir en tant qu'experts pour conseiller d'autres villes engagées dans des processus similaires, comme l'Agence de développement de Thessalonique, qui fournit des services de planification urbaine et de développement sur une base contractuelle aux villes de la région.

## Contributions municipales pour l'aide intercommunale

Les contributions municipales collectives sont une autre forme de financement qui peut être soit imposée par la loi, soit volontaire. Lorsque les entités sont plus institutionnalisées, ces contributions sont fixées de manière à ce que les municipalités puissent bénéficier de la structure métropolitaine. Pour les entités informelles, celles qui sont soutenues par le gouvernement central, elles bénéficient du filet de sécurité que constituent les déductions des allocations centrales aux municipalités, comme c'est le cas de Marmara, tandis que celles qui sont moins reconnues peuvent avoir du mal à assurer un soutien collectif.

Les contributions sont souvent adaptées à la taille et à la puissance financière d'une municipalité, les plus grandes, comme la municipalité de Barcelone, contribuant davantage compte tenu de l'importance de leurs revenus. Dans certains cas, les contributions arrivent aussi sous la forme de ressources qui permettent de réduire les coûts de fonctionnement d'une structure métropolitaine en couvrant le personnel en tant que ressource rémunérée au sein d'une municipalité locale, comme à Naples.

## Fonds externes pour la mise en œuvre de projets spécifiques

Les partenariats indépendants avec des organismes extérieurs offrent une plus grande flexibilité dans l'accès aux fonds pour les priorités thématiques. Les organisations internationales telles que l'ONU-Habitat ou le PNUD sont connues pour leur soutien aux communautés urbaines telles qu'Al Fayhaa, qui a utilisé ces fonds pour développer sa capacité de lutte contre les incendies.

Les fonds régionaux plus larges tels que les mécanismes Urbact ou Horizon de l'Union européenne sont également une source importante, à laquelle des villes comme Thessalonique ont eu accès pour développer leur surveillance territoriale avec l'Observatoire de la résilience. Ces budgets solides placent les programmes en tête des agendas des gouvernements métropolitains, qui redoublent d'efforts pour rédiger des projets tels que Naples. Cependant, ils restent un mécanisme compliqué pour les gouvernements métropolitains de second rang qui doivent rivaliser avec les municipalités qui les composent pour obtenir le même financement, comme on l'a vu à Barcelone.



GOUVERNANCE  
MÉTROPOLITAINE EN  
MÉDITERRANÉE

PERSPECTIVES  
D'AVENIR

# Points clés à retenir pour permettre aux aires urbaines méditerranéennes de progresser vers un avenir métropolitain

*Les réflexions suivantes sont basées sur l'analyse comparative d'études de cas méditerranéennes et sur les points clés à retenir de la conférence internationale « Construire une gouvernance métropolitaine dans la région méditerranéenne » organisée par MedCités les 12 et 13 décembre 2023 à Barcelone.*

# Avantages d'une vision métropolitaine de l'avenir urbain

## Accroître l'efficacité des grandes zones urbaines

Les villes vont au-delà des frontières administratives. En fait, nous devons parler de continuums urbains qui représentent des défis et des enjeux tels que les transports en commun et la planification urbaine qui s'entrecroisent dans l'expérience réelle de l'espace urbain des citoyens. La gouvernance métropolitaine permet de passer de la théorie à la pratique en reliant des services publics complémentaires au niveau de l'aire urbaine fonctionnelle. Au lieu de travailler dans des unités administratives cloisonnées de municipalités ou de départements distincts fournissant des services uniquement dans un périmètre donné, l'approche métropolitaine garantit une structure urbaine complète et intégrée. Comme on l'a vu à Naples, cette approche peut accroître l'efficacité de tout service pour atteindre davantage de citoyens et améliorer la qualité de vie des résidents d'une grande zone urbaine.

## Favoriser l'équilibre territorial par le biais d'une structure inclusive

La métropole offre une approche structurée de la gouvernance urbaine et de la prise de décision, qui peut rassembler tous les acteurs clés de l'espace urbain dans un écosystème bien orchestré où chaque acteur peut apporter ses forces au mieux de ses capacités, en profitant des avantages collectifs de l'ensemble. Dans la pratique, le modèle facilite un processus décisionnel plus efficace, en s'éloignant de la centralité d'une seule grande municipalité qui peut surimposer ses pouvoirs dans une région. Il ouvre la possibilité aux petites municipalités, villes et villages de se joindre à un processus de collaboration ouvert et transparent. Les grandes municipalités urbaines continuent de jouer un rôle de premier plan dans le lancement de ces processus, comme en témoignent le rôle de Thessalonique dans la promotion de la planification urbaine métropolitaine ou celui d'Agadir dans la mise à l'ordre du jour du transport intégré. Toutefois, grâce à une approche métropolitaine, leurs premiers pas servent de tremplin pour une action à plus grande échelle, permettant aux municipalités voisines d'apprendre, de peser sur les décisions clés et d'exprimer leurs préoccupations en tant que partenaires de confiance pour le progrès.

## Rationaliser la gestion urbaine avec l'efficacité des ressources

Une approche métropolitaine de la gestion et du développement urbains apporte une efficacité significative en matière de ressources, de budgets et de retour sur investissement dans les projets urbains. Dans le cas, des structures métropolitaines matures comme celles de la France, le travail à l'échelle métropolitaine permet de rationaliser les coûts administratifs grâce à une super-administration qui se substitue aux nombreuses municipalités indépendantes qui ont besoin de leur propre personnel, de leur propre budget et de leur propre énergie de lobbying pour fonctionner. De même, pour les petites municipalités entourant de grandes zones urbaines, la collaboration avec une structure métropolitaine peut offrir un accès à de nouvelles ressources, à un financement plus rapide, à un niveau d'expertise plus élevé, ce qui favorise un développement plus cohérent et plus efficace entre les zones rurales et urbaines complémentaires, comme on l'a vu à Zagreb.

## PLEINS FEUX SUR LA MÉTROPOLE

L'Agglomération urbaine de Zagreb s'est volontairement constituée en tant que structure par l'initiative de la ville de Zagreb et des municipalités environnantes pour débloquer les fonds d'investissement territorial intégré alloués par l'Union européenne aux zones urbaines fonctionnelles de chaque pays. Le passage d'une approche municipale à une approche métropolitaine dans le développement de projets urbains a changé la donne dans la zone urbaine. En intégrant toutes les municipalités environnantes qui constituent la zone urbaine fonctionnelle actuelle de Zagreb et de ses environs, le processus a permis le développement de projets stratégiques véritablement intégrés. Les municipalités ont été placées sur un pied d'égalité dans la sélection des projets métropolitains intégrés. Un budget spécifique a également été alloué aux petites municipalités afin de promouvoir une approche inclusive et rationalisée.

# Limites internes de l'adoption de la gouvernance métropolitaine

## La lutte pour la reconnaissance officielle et l'autonomie financière à laquelle sont confrontés les processus ascendants

**Les processus métropolitains créés sur une base volontaire doivent faire face à une charge de responsabilité accrue** pour obtenir la reconnaissance et l'autorité équivalentes à celles des organes gouvernementaux. La reconnaissance et l'octroi d'une telle autorité à un niveau comparable à celui d'autres municipalités ou gouvernements métropolitains sont essentiels pour une gouvernance et une prise de décision efficaces. Le défi consiste à combler le fossé entre les responsabilités assumées par les aires métropolitaines à des stades plus volontaires, tels que les unions, les agglomérations ou même les agences sectorielles, et l'autorité qui leur est conférée. Cela se traduit généralement par le besoin de trouver un sponsor ou un soutien politique qui puisse offrir à l'entité métropolitaine la reconnaissance d'une alliance, comme le soutien de la municipalité de Thessalonique à la Grande agence de développement de Thessalonique ou le rôle de la ville de Zagreb dans l'Agglomération urbaine de Zagreb.

**La reconnaissance affecte directement la réalité financière d'une métropole.** Les régions métropolitaines sont souvent confrontées à des défis financiers découlant de sources de financement incohérentes et basées sur des projets, ce qui conduit à une course aux ressources. Si les structures plus institutionnalisées bénéficient de finances stables, il n'en va pas de même pour les agences telles qu'Agadir Mobilité SA ou les communautés moins formalisées telles qu'Al Fayhaa, qui luttent pour assurer des opérations durables et efficaces en vue d'un développement à long terme.

## Un espace limitatif pour l'évolution et le progrès opérationnel des stratégies collectives face aux processus descendants

À l'opposé, **l'imposition légale de structures métropolitaines descendantes peut conduire à des problèmes de collaboration opérationnelle**, lorsque les différentes parties ne se réunissent que pour des raisons opérationnelles, sans réelle volonté de collaborer. La rigidité structurelle imposée par la loi peut entraver l'adaptabilité et l'évolution, ce qui risque de nuire à l'esprit de collaboration nécessaire au succès des métropoles.

Les aires métropolitaines institutionnalisées se retrouvent souvent à fonctionner comme des super-administrations, **gérant efficacement les opérations quotidiennes mais se heurtant à des limites lorsqu'il s'agit d'aborder des visions plus stratégiques.** Le défi consiste à trouver un équilibre entre l'efficacité opérationnelle et la capacité à mettre en œuvre des plans à long terme, notamment en matière de durabilité, qui nécessitent collaboration et dialogue. Pour relever ce défi, il faut redéfinir le rôle des aires métropolitaines afin d'englober à la fois l'excellence opérationnelle et la prospective stratégique, en créant un espace de compréhension partagée.

## PLEINS FEUX SUR LA MÉTROPOLE

La Métropole Aix-Marseille-Provence est l'une des principales aires métropolitaines créées en France à la suite de la loi de modernisation de l'action territoriale, par laquelle la France a réduit l'autonomie de ses nombreuses municipalités locales. Bien que la création de cette loi ait permis une administration territoriale plus efficace, la métropolisation forcée et le processus d'attribution et de réception des compétences ont créé un terrain difficile pour la coopération volontaire entre les municipalités de tailles et d'agendas politiques différents. Cela empêche de progresser plus rapidement sur des questions clés qui nécessitent un engagement, une vision commune et une collaboration étroite. L'impact environnemental et la meilleure gestion des grandes zones portuaires telles que Marseille, où l'équilibre entre les besoins métropolitains et locaux n'a pas encore été atteint, en sont un exemple.

# Exigences internes pour une métropolisation réussie

## Privilégier la qualité à l'ampleur pour une meilleure urbanisation

Les villes qui se transforment en aires métropolitaines par le biais de la coopération intercommunale peuvent optimiser l'urbanisation en donnant la priorité à l'amélioration des services publics et de la qualité de vie des habitants plutôt qu'à l'expansion géographique pure et simple. Une gouvernance métropolitaine réussie exige un engagement en faveur du changement et une volonté d'expérimenter, d'apprendre et de travailler pour le bien commun. Pour garantir cet engagement, il est essentiel d'accroître la capacité des structures métropolitaines, qu'elles soient formelles ou informelles. En développant et en perfectionnant la main-d'œuvre de manière stratégique, les aires métropolitaines peuvent démontrer leur capacité à gérer un plus large éventail de projets et à améliorer leurs prestations dans un plus grand nombre de domaines, comme on l'a vu à Al Fayhaa. Cette double approche renforce les capacités nécessaires pour concrétiser l'engagement en faveur du changement.

## Communiquer clairement les avantages en interne et en externe

Pour obtenir une plus grande adhésion à la gouvernance métropolitaine, il est essentiel d'accroître sa visibilité auprès des citoyens, des municipalités et d'un écosystème plus large d'acteurs urbains. Souvent, les citoyens bénéficient des politiques métropolitaines dans leur vie quotidienne, comme l'utilisation des transports en commun ou l'accès à l'eau, mais le lien n'est pas toujours évident. Des efforts devraient être faits pour communiquer de façon systématique l'importance des initiatives métropolitaines dans la promotion de la cohésion. De même, pour les municipalités voisines, les avantages d'une telle approche doivent être clairement communiqués et représentés de manière cohérente. L'engagement des citoyens et des petites municipalités est essentiel pour présenter les avantages de la coordination métropolitaine dans les agglomérations urbaines, en encourageant un soutien plus clair à une telle gouvernance dans l'ensemble de l'écosystème. Cela peut conduire à un plus grand plaidoyer sur ce sujet, faisant de la métropole une réalité plus formelle et permettant à leur tour aux organes métropolitains de s'exprimer sur davantage de sujets en dehors de la planification urbaine habituelle ou des transports publics.

## Construire une véritable solidarité par le biais de la cohésion rurale-urbaine

Pour atteindre une véritable cohésion rurale-urbaine il est essentiel d'intégrer toutes les municipalités, quelle que soit leur taille, dans le processus de métropolisation. Au-delà du partage des ressources, l'inclusion comporte une dimension politique souvent négligée, notamment dans le cas des petites municipalités. Cette approche témoigne d'un engagement à ne laisser personne de côté, ce qui profite à la fois à la ville centrale et à ses périphéries. En permettant aux petites municipalités d'accéder aux ressources et aux services, les grandes villes créent un effet de halo, qui favorise l'évolution des zones rurales vers des modèles urbains adaptés. La nature consensuelle des politiques métropolitaines peut répondre à des besoins territoriaux divers, garantissant une approche équilibrée qui améliore les services pour les villes plus petites. Cette stratégie, fondée sur la solidarité et la compréhension géographique, peut contribuer à réduire les disparités.

## PLEINS FEUX SUR LA MÉTROPOLE

Sfax s'est engagée sur la voie de la mobilité métropolitaine depuis 2012. Cela a commencé comme un processus volontaire, impliquant les citoyens et un écosystème plus large à travers des ateliers et des événements dédiés pour identifier les goulets d'étranglement en matière de transport et de mobilité dans et autour de Sfax. Cela a jeté les bases de la création du Plan de mobilité urbaine de Sfax, le premier de ce genre en Tunisie au niveau métropolitain. Bien que le plan ait été élaboré principalement par la municipalité de Sfax, les municipalités voisines ont été informées et consultées afin de parvenir à une approche intégrée. Grâce à une communication ouverte et cohérente avec les autorités régionales et nationales, Sfax a pu évoluer vers une structure plus formelle en tant qu'agence de mobilité alignée sur la politique nationale tunisienne de mobilité urbaine.

# Défis externes auxquels est confronté le processus de métropolisation

## Compétition croissante pour un partage ambigu du pouvoir

Une concurrence peut naître entre les municipalités ou entre les municipalités et les autorités régionales pour le contrôle des compétences associées au territoire métropolitain. Bien que les directives nationales définissent généralement des objectifs généraux, une gouvernance coopérative réussie exige de l'empathie. La coordination devient relativement simple lorsqu'il existe un alignement, mais les conflits surviennent souvent lors de la mobilisation des fonds et des ressources. Prévoir des mécanismes tels que des tables rondes pour faciliter une communication ouverte et atténuer les potentiels conflits est clé lors de la mise en place de projets communs. Il est essentiel de définir clairement les rôles et les responsabilités dans un cadre bien défini. En fin de compte, la résolution de ces conflits dépend de la volonté politique et d'une stratégie commune susceptible d'apaiser les tensions.

## Tendances mondiales à la recentralisation politique

La gouvernance métropolitaine est confrontée à des défis externes en raison de la centralisation croissante à l'échelle mondiale. Des signaux globaux tels que la montée du populisme et de l'autoritarisme ou encore la gestion nationale des budgets de relance en Europe indiquent une augmentation de la conception et des opérations centralisées dans le secteur public. Cela entrave la coopération nécessaire, notamment en ce qui concerne les enjeux de la durabilité à grande échelle auxquels sont confrontées les villes méditerranéennes, tels que la pollution, la gestion de l'eau ou des déchets. Ces enjeux requièrent intrinsèquement des solutions régionales, y compris un financement régional, étant donné leur vaste portée et les longs cycles économiques associés aux grands projets d'infrastructure. L'exécution et la mise en œuvre de ces initiatives dépendent essentiellement de la coopération métropolitaine. Il est donc indispensable de maintenir la métropolisation au premier plan des agendas nationaux et internationaux, afin de mettre l'accent sur l'allocation de ressources telles que le financement et les actifs pour éviter les blocages qui empêchent d'agir sur l'action durable d'une manière consolidée.

## La diversité des réalités métropolitaines nuit à la cohérence

La métropolisation en Méditerranée présente un ensemble unique de défis qui se caractérise par la diversité des structures de formalisation, des sujets abordés et des paysages géographiques, ce qui rend difficile la présentation d'une identité cohérente. La nature variée des structures métropolitaines à travers la région pose des difficultés pour articuler une voix unifiée permettant de communiquer efficacement leurs objectifs et leurs fonctions. En outre, l'existence d'un décalage entre les agendas politiques complique encore l'établissement d'un discours cohérent sur la métropolisation. La disparité des approches et des priorités entre les métropoles méditerranéennes entrave l'action collective et les objectifs partagés, soulignant la nécessité d'un alignement stratégique.

## PLEINS FEUX SUR LA MÉTROPOLE

L'Union des municipalités de Marmara (UMM) a montré comment l'utilisation d'une approche métropolitaine peut placer le bien-être de la région et de ses habitants au-dessus des obstacles administratifs. En agissant en tant qu'agent intermédiaire pour faciliter les discussions entre les municipalités voisines et les principales autorités régionales et nationales, l'UMM a réussi à combler le fossé entre les différents agendas politiques. Cela a conduit à l'adoption du Plan d'action pour la protection de la mer de Marmara en 2021, en collaboration avec le ministère de l'environnement, de l'urbanisation et du changement climatique. Les 22 actions bénéficient à toutes les municipalités de Marmara grâce à un cadre clair de partenariat et de responsabilité. Cela montre les avantages de relier les approches métropolitaines à différents plans et politiques pour une action coordonnée.

# Opportunités externes pour favoriser la métropolisation

## Accélérer la réalisation des ODD à l'échelle métropolitaine

Les aires métropolitaines jouent un rôle politique clé bien qu'elles n'aient pas encore été clairement reconnues. La reconnaissance récente par l'Assemblée générale d'ONU-Habitat du besoin d'une représentation métropolitaine pour atteindre les ODD montre des signes naissants de reconnaissance. Il est impératif de ne pas négliger la question de la métropolisation dans l'agenda 2030 de l'UE, car les ODD sont mieux traités à l'échelle métropolitaine, où la complexité des enjeux exige une approche coordonnée. Sachant que 60 % de l'agenda 2030 est mis en œuvre au niveau local, les régions métropolitaines tiennent un rôle crucial dans la réalisation de l'agenda de l'UE, y compris des initiatives telles que le nouveau Pacte vert, la transition numérique et la conservation de la biodiversité. La collaboration est essentielle pour relever efficacement ces défis, tout en soulignant le rôle clé que les aires métropolitaines peuvent jouer dans l'accélération des missions des villes en faveur du Net Zéro.

## Tirer parti des réseaux de soutien internationaux

Les réseaux agissent comme des facilitateurs du changement et de la mise en œuvre, en apportant leur soutien à la dynamique finale, à la masse critique ou à la reconnaissance, et en partageant les risques au cours de l'expérimentation. Il est essentiel d'instaurer la confiance et de nouer des alliances car les niveaux supranationaux apportent un soutien précieux. Les réseaux jouent un rôle crucial en aidant les villes à éviter les erreurs du passé et en assistant les municipalités qui peuvent être confrontées à des difficultés dans leur engagement international. Par exemple, le réseau MedCités comprend des métropoles et des unions de municipalités de plusieurs pays méditerranéens et contribue à accélérer les changements en vue de la réalisation d'objectifs régionaux et mondiaux communs. L'exploitation de ces réseaux est pratique pour accéder au financement et favoriser la coopération, en promouvant une approche collaborative qui améliore l'impact par rapport aux actions isolées.

## Exploiter le pouvoir politique de la diplomatie locale

L'autonomisation des gouvernements locaux et le renforcement des capacités institutionnelles sont essentiels pour se protéger de l'autorité centrale. Les réunions avec les maires, axées sur la compréhension des besoins des citoyens, peuvent favoriser la cohésion régionale et exemplifier la diplomatie locale. Progresser ensemble en Méditerranée, en considérant les régions comme des alliées plutôt que des concurrentes, offre la possibilité de résister collectivement à la recentralisation. Cette approche collaborative met en évidence les progrès interconnectés des régions et des aires métropolitaines. Les organismes internationaux commencent à s'en rendre compte, puisque la stratégie macrorégionale méditerranéenne récemment adoptée par le Parlement européen et le Comité des régions reconnaît les défis métropolitains. Il s'agit d'une étape importante, étant donné que les politiques métropolitaines requièrent un large consensus, une contribution multipartite et un environnement inclusif au sein d'institutions si importantes.

## PLEINS FEUX SUR LA MÉTROPOLE

Les Autorités métropolitaines européennes (AME) sont un forum de dialogue politique initié et dirigé par l'Aire Métropolitaine de Barcelone. Il s'agit d'un réseau dynamique qui favorise le dialogue entre les principales aires métropolitaines. Il fonctionne sans structure fixe, sans Conseil d'administration et sans budget, et propose aux maires et aux présidents des métropoles une réunion annuelle flexible pour relever des défis communs. Malgré l'abondance des réseaux de villes, peu de réseaux sont spécifiquement adaptés aux réalités métropolitaines. L'un des principaux objectifs de l'AME est de faire du lobbying au niveau de l'Union européenne, en plaidant en faveur de la métropolisation et en abordant les besoins et les enjeux spécifiques auxquels sont confrontées les aires métropolitaines dans le cadre plus large de la politique de développement urbain durable et de la cohésion économique et sociale. Cet espace d'apprentissage informel est également essentiel pour aider les villes à gérer la complexité de la gouvernance métropolitaine.

## Principaux résultats de l'adoption d'une approche métropolitaine du développement urbain et de la coopération intercommunale en Méditerranée



Une planification spatiale et stratégique véritablement intégrée, car les liens physiques et socio-économiques émergent naturellement dans les territoires dynamiques.



Une amélioration des résultats économiques, car la planification métropolitaine permet une allocation et une distribution plus efficaces des ressources au-delà des frontières juridictionnelles.



Une amélioration de la qualité des services et de l'efficacité de la prestation, car les économies d'échelle peuvent être réalisées sur des territoires plus vastes et les coûts se réduisent lorsque les services atteignent un plus grand nombre d'utilisateurs.



Une plus grande flexibilité institutionnelle, car les besoins des citoyens et des territoires évoluent plus rapidement que les administrations centrales des États ou des régions.



Une solidarité intercommunale qui, en tant que processus inclusif d'urbanisation, garantit aux territoires de toutes tailles l'accès au soutien nécessaire à un développement territorial équilibré.

# Recommandations pour les municipalités et les praticiens des aires urbaines méditerranéennes intéressés par la coopération intercommunale

MUNICIPALITÉS LOCALES  
UNION DES MUNICIPALITÉS  
ASSOCIATIONS MÉTROPOLITAINES

## Se rassembler volontairement en tant que collectif autour d'une vision partagée par tous

L'association volontaire et la mobilisation ascendante constituent le meilleur point de départ d'un voyage vers la métropolisation, garantissant l'engagement partagé de tous dès le début. Organiser des sessions de collaboration afin d'identifier les atouts existants, les points faibles communs, les priorités clés qui peuvent aider à concevoir une vision unifiée de l'aire métropolitaine et des synergies de travail. Promouvoir un dialogue ouvert afin de créer un consensus et un sentiment d'objectif commun parmi toutes les municipalités participantes.

## Établir une communication claire sur les réalités intercommunales

Assurer une communication plus transparente entre les municipalités voisines en prenant le temps de dialoguer avec tout le monde. Partager clairement les objectifs, les défis et les avantages afin de favoriser la compréhension et d'instaurer la confiance. Utiliser des canaux accessibles et des forums réguliers pour les homologues municipaux, les citoyens et les principaux acteurs urbains afin d'ouvrir le dialogue sur la nécessité d'une collaboration et d'une coopération intercommunales pour mieux exploiter collectivement les ressources individuelles.

## S'ouvrir à des opportunités externes pour développer l'expertise et les capacités

Développer des projets pilotes métropolitains intégrés qui montrent de manière pratique la contribution de la métropolisation aux objectifs nationaux de durabilité. En intégrant ces objectifs dans les actions locales, vous vous positionnez et placez les structures métropolitaines comme un élément clé dans la réalisation des ODD ou des agendas Net Zéro. Montrer la différence d'impact entre des projets pilotes analogues menés au niveau local et au niveau métropolitain permet de mieux souligner la pertinence de la métropolisation dans la réalisation d'objectifs de durabilité plus larges.

## MISE EN VALEUR DES MEILLEURES PRATIQUES

Montpellier a lancé un processus volontaire de métropolisation en travaillant en étroite collaboration avec les villes voisines. Elles ont surmonté les lacunes, les chaînons manquants et la réalité des différents partis politiques et géographies grâce à tout un processus de communication, d'empathie et de confiance ancré dans un manifeste collectif. Il s'agissait d'un processus de prise en compte des besoins dans lequel les petites municipalités ont dû céder une partie de leur souveraineté et Montpellier a dû renoncer à l'intérêt local au profit de l'intérêt métropolitain. La structure qui en a résulté a porté ses fruits, puisque les petites zones urbaines ont désormais un accès automatique à des ressources et à un soutien sans précédent pour le développement intégré.



# Recommandations pour les municipalités et les praticiens des aires urbaines méditerranéennes qui progressent vers la gouvernance métropolitaine

AGENCES SECTORIELLES  
MÉTROPOLITAINES  
MUNICIPALITÉS AYANT UNE PORTÉE  
MÉTROPOLITAINE INFORMELLE

## Tirer parti d'un écosystème de partenaires pour renforcer les ressources et le financement

Renforcer vos ressources et votre financement en collaborant avec les municipalités voisines, les entreprises locales, les organisations à but non lucratif et les institutions universitaires. Forger des partenariats au-delà des frontières publiques traditionnelles pour tirer parti de l'expertise externe et des possibilités de financement, en surmontant ainsi les contraintes de ressources lors de la métropolisation. Chercher à diversifier les sources de revenus en équilibrant les dotations publiques, les fonds privés et les budgets externes sans céder le pouvoir et l'intérêt public détenus par l'administration publique.

## Se concentrer sur les défis locaux ayant un potentiel évolutif en vue d'une action reconnue

Se concentrer sur les défis locaux susceptibles d'être transposés à plus grande échelle. Identifier les principaux enjeux métropolitains et donner la priorité aux initiatives qui peuvent facilement être étendues pour avoir un impact plus large sur les municipalités voisines. Commencer par les questions les plus populaires, telles que la gestion de l'eau ou des déchets, les transports en commun ou l'urbanisme, qui bénéficient le plus d'un processus métropolitain. L'essentiel est de répondre aux besoins immédiats de vos habitants, pour gagner en visibilité et en reconnaissance et vous engager ensuite dans des actions à plus long terme.

## Traduire les objectifs nationaux de développement durable en projets pilotes métropolitains

Commencer à s'engager auprès d'organisations externes, d'organismes universitaires et d'experts pour accéder aux ressources et aux meilleures pratiques. Participer à des réseaux, des conférences ou même des programmes de formation pour trouver des sujets pertinents pour votre zone urbaine qui bénéficieraient d'une approche métropolitaine. Profiter de ces échanges pour élargir l'éventail des compétences de votre équipe et apprendre à surmonter plus efficacement les difficultés liées à la mise en place de partenariats ciblés.

## MISE EN VALEUR DES MEILLEURES PRATIQUES

La Grande agence de développement de Thessalonique a participé activement à la mobilité durable et au développement urbain dans la zone métropolitaine et dans l'ensemble de la région, permettant ainsi la mise en place de l'agenda du Pacte vert. Le modèle de financement mixte de l'agence sectorielle, qui s'appuie à la fois sur l'investissement territorial intégré (ITI) et sur des budgets européens externes ciblés, reflète son fonctionnement au sein d'un écosystème composé de nombreux partenaires privés, publics et de la société civile. Grâce à ces partenaires et à ces budgets, l'agence est en mesure de piloter de nouveaux projets à Thessalonique, qui peuvent ensuite être reproduits dans d'autres municipalités de la région métropolitaine.

# Recommandations pour les municipalités et les praticiens des aires urbaines méditerranéennes en voie de métropolisation

GOUVERNEMENTS MÉTROPOLITAINS  
MUNICIPALITÉS MÉTROPOLITAINES

## Faire pression au niveau régional et national pour une reconnaissance formelle des métropoles

Les types volontaires de coopération intercommunale, une fois combinés à une reconnaissance formelle de l'État par le biais d'une politique régionale ou nationale, peuvent conférer une plus grande légitimité aux aires métropolitaines sur le terrain et devenir un échelon clé de la structure nationale. Faire pression en faveur de cadres politiques qui contribuent à la reconnaissance des aires métropolitaines, en relevant les défis posés par le manque de clarté des compétences et de l'autorité. Collaborer avec des entités métropolitaines de toutes tailles pour présenter un front unique et unifié, en soulignant la nécessité de solutions de gouvernance adaptées et les avantages qu'elles peuvent apporter.

## Inscrire la réussite des métropoles en matière de gestion urbaine à l'ordre du jour international

Partager les meilleures pratiques, les études de cas et les enseignements tirés de vos expériences métropolitaines. S'engager auprès d'organisations et de forums internationaux afin de mettre en évidence les avantages de la gouvernance métropolitaine pour relever les défis urbains mondiaux. Positionner le niveau métropolitain comme le niveau d'action urbaine nécessaire pour relever tous les grands défis urbains et durables dans les forums sur l'action climatique. Présenter l'impact de l'action rapide, de l'expérimentation, du pilotage et de la transposition à plus grande échelle que peuvent avoir les initiatives métropolitaines.

## Agir solidairement en accompagnant le développement des métropoles émergentes

Reconnaître les défis auxquels sont confrontées les structures métropolitaines émergentes, tels que la nécessité de définir clairement les rôles et les responsabilités. Proposer un mentorat et des ressources pour les aider à faire face aux complexités de la gouvernance. Favoriser la collaboration et les plateformes de partage des connaissances pour faciliter la croissance des entités métropolitaines émergentes, en assurant une transition en douceur vers une gouvernance métropolitaine efficace, notamment dans les zones géographiques où la métropolisation est une contre-tendance.

## MISE EN VALEUR DES MEILLEURES PRATIQUES

En tant que structure métropolitaine formalisée, l'Aire Métropolitaine de Barcelone (AMB) cherche à mieux étendre ses compétences métropolitaines en s'appuyant sur des partenariats stratégiques et en diversifiant ses sources de revenus. L'AMB s'est concentrée sur le développement de partenariats public-privé, tels que le projet Housing Metropolis Barcelona, dans le cadre duquel elle construit des habitations à loyer modéré avec un partenaire privé. Bien que les municipalités disposent de terrains, elles n'ont pas souvent l'argent nécessaire pour développer des projets de logement. Le secteur privé réalise l'investissement et perçoit le produit, tandis que le secteur public détient le pouvoir de décision pour s'aligner sur l'orientation métropolitaine.

# Leçons de terrain : 10 études de cas d'actions métropolitaines en Méditerranée

GOUVERNANCE  
MÉTROPOLITAINE

ÉTUDES DE CAS

# Aire Métropolitaine de Barcelone

ESPAGNE

[www.amb.cat](http://www.amb.cat)

**Population** : 3,2 millions d'habitants  
**Territoire** : 36 communes  
**Création** : Loi régionale, 2010  
**Structure** : Gouvernement métropolitain,  
créé par la loi du Parlement de Catalogne  
**Gouvernance** : Conseil métropolitain,  
Conseil de direction, Conseil des maires  
et gouvernement métropolitain  
(président et vice-présidents)  
**Compétences** : Transport et mobilité  
durable, gestion des déchets, gestion de  
l'eau, espace public, infrastructure verte,  
environnement, planification urbaine,  
développement socio-économique,  
relations internationales et logement



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Aire Métropolitaine de Barcelone

## Attributions et prise de décision

Dotée d'une autorité réglementaire, l'AMB peut formuler et mettre en œuvre des politiques publiques. Un exemple significatif est la zone à faibles émissions couvrant 95 km<sup>2</sup>, qui décourage les véhicules polluants et encourage l'utilisation des transports en commun. L'Aire Métropolitaine de Barcelone est une aire métropolitaine européenne pionnière, louée pour ses pratiques axées sur les citoyens, qui mettent l'accent sur la cohésion et le développement durable. Les municipalités reconnaissent l'importance de mettre en place un développement collectif et une meilleure qualité de vie, en favorisant une culture de collaboration.

## Participation des municipalités et des citoyens

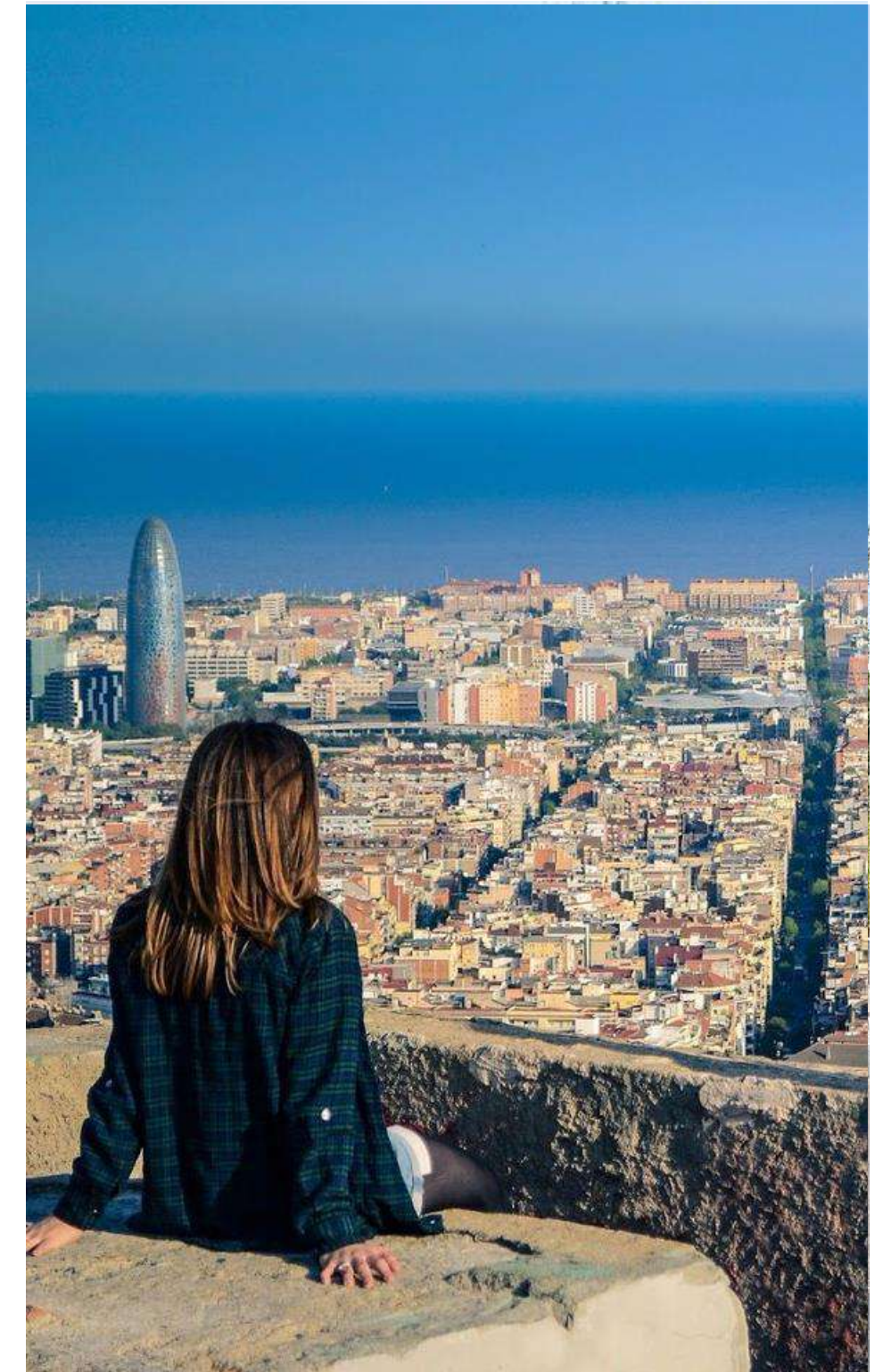
Le Conseil municipal est composé de 90 conseillers métropolitains. Chacune des 36 communes dispose d'un nombre de membres proportionnel à son poids démographique. En outre, les maires des municipalités sont membres de droit du Conseil, auquel s'ajoutent les conseillers désignés par les Conseils municipaux, dont le nombre augmente pour couvrir le nombre prévu pour chaque municipalité. Les réunions mensuelles facilitent les discussions sur les projets et les services axés sur les citoyens. De plus, d'autres processus importants impliquent les citoyens et la société civile, comme l'élaboration du nouveau Plan directeur urbain métropolitain (PDUM), qui envisage l'avenir de l'aire métropolitaine de Barcelone pour les 30 prochaines années. Les propositions de planification urbaine sont soumises aux maires pour validation, ce qui garantit l'intégration locale, tandis que les consultations publiques permettent aux citoyens de demander des modifications.

## Modèle de financement

Le budget annuel de l'AMB et des entreprises publiques s'élève à près de 2,5 milliards d'euros. La majeure partie de ce montant provient des transferts des municipalités et des impôts payés par les citoyens. Un pourcentage plus faible est fourni par les autorités régionales et nationales. L'AMB reçoit également des fonds de l'UE, des surtaxes et des prêts.

## Partenariats à plusieurs niveaux

L'AMB entretient une collaboration directe avec toutes ses municipalités, mais collabore également avec d'autres administrations aux niveaux local, régional, national, européen et international. Au niveau européen, méditerranéen et international, l'AMB s'efforce de promouvoir la dimension et les intérêts métropolitains principalement par le biais d'une collaboration directe avec d'autres métropoles, ainsi qu'en participant et en jouant un rôle de premier plan dans les réseaux de villes et les forums tels que les Autorités métropolitaines européennes, Métropolis, MedCités, et par le biais d'accords bilatéraux, y compris celui conclu avec l'ONU-HABITAT. L'AMB collabore également avec de nombreux partenaires de la société civile, tels que des universités, des instituts de recherche, des groupes de réflexion, des ONG et des associations civiles, entre autres.



## **La dimension métropolitaine permet de mieux répondre aux défis urbains spécifiques**

L'Aire Métropolitaine de Barcelone (AMB) a mené à bien d'importants projets métropolitains, tels que l'une des plus grandes zones à faibles émissions du sud de l'Europe. Cette zone, planifiée depuis 2017 et lancée en 2020, couvrant plus de 95 km<sup>2</sup> et plusieurs municipalités, est le résultat de la mise en œuvre de politiques et de la gestion des transports en commun par l'AMB. L'initiative a permis de réduire considérablement le nombre de véhicules polluants, qui est passé de 160 000 à 30 000, et de répartir les déplacements quotidiens entre la mobilité active (50 %), les transports publics (24 %) et la voiture (26 %). L'AMB a incité les citoyens à renoncer à la voiture en leur offrant un abonnement gratuit de trois ans aux transports publics ou l'accès à un vaste réseau de vélos en libre-service. Le fait de relever les défis des zones à faibles émissions met en évidence l'approche métropolitaine intégrée de l'AMB, qui sert de modèle de bonnes pratiques pour le développement de grands projets.

## **L'économie circulaire exige un engagement total et une action intersectorielle**

L'AMB a mis en œuvre un modèle exemplaire d'économie circulaire intégré à toutes ses politiques et programmes, comme on peut le voir, par exemple, dans les cas de la gestion des déchets et de l'eau. Grâce à la collecte sélective des déchets et à leur traitement dans ses usines de gestion des déchets (Ecoparcs), les matières premières sont récupérées et préparées pour le recyclage. Dans le pire des cas, les matériaux qui ne peuvent être recyclés sont incinérés pour produire de l'énergie ou du biogaz. En ce qui concerne la gestion de l'eau, la station d'épuration d'El Prat de Llobregat, en service depuis 2002, est une installation de premier plan en Europe, traitant 420 millions de litres par jour et répondant aux besoins de deux millions de citoyens et d'entreprises. Avec une superficie de 36 hectares et un potentiel d'expansion, elle traite 36 % de l'eau totale de la région métropolitaine de Barcelone. Ces bonnes pratiques témoignent d'une économie circulaire holistique, qui met l'accent sur les processus de transformation des déchets en énergie et sur la gestion durable de l'eau. Le fait d'opérer à l'échelle métropolitaine garantit un système cohérent dans lequel les actions municipales sont alignées sur des objectifs de durabilité plus larges.

## **Une planification urbaine rigoureuse prend du temps et doit impliquer toutes les parties prenantes**

Au cours de la dernière décennie, un effort considérable a été déployé pour formuler le Plan directeur urbain métropolitain (PDUM) qui guidera le développement de l'aire métropolitaine de Barcelone. Avec la participation de plus de 15 000 personnes, 13 expositions, 21 présentations et 500 experts, le PDUM vise à moderniser le plan d'urbanisme existant, qui date des années 1970. Malgré quelques ajustements après la dictature et pendant la démocratie, le plan original persiste. L'objectif de l'AMB est de remodeler le développement urbain en s'attaquant à la croissance tentaculaire, en promouvant un réseau d'accès vert pour la durabilité et en créant des boulevards métropolitains pour une connectivité sans faille. Les municipalités et les citoyens contribuent activement à l'évolution du plan, en veillant à ce qu'il s'aligne sur les perspectives locales et réponde aux besoins changeants de la communauté. Malgré la longueur du processus, cette approche inclusive garantit la pertinence et l'efficacité du PDUM.



# Métropole Aix-Marseille- Provence

FRANCE

[www.ampmetropole.fr](http://www.ampmetropole.fr)

**Population** : 2 millions d'habitants  
**Territoire** : 92 communes  
**Création** : Loi nationale, 2016  
**Structure** : Aire métropolitaine  
**Gouvernance** : Conseil métropolitain  
**Compétences** : Mobilité urbaine, planification urbaine, gestion des fonds européens, gestion de l'eau et des déchets



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

## Attributions et prise de décision

L'aire métropolitaine Aix-Marseille-Provence a rencontré des difficultés pour obtenir le soutien des municipalités lors de sa transition de 6 communautés d'agglomération à une structure métropolitaine unique. Depuis l'adoption de la loi de modernisation de l'action territoriale (loi MAPTAM) par le Parlement français en 2015, les compétences des municipalités et les budgets des projets ont été graduellement transférés au niveau métropolitain. Malgré les difficultés, le modèle métropolitain offre une plus grande autonomie pour les initiatives économiques et le fonctionnement des services publics régionaux. Il donne la priorité à la cohésion sociale et régionale, en mettant l'accent sur l'accès à des services de qualité sur l'ensemble du territoire et sur l'engagement en faveur des objectifs de développement durable.

## Participation des municipalités et des citoyens

En 2016, la Métropole Aix-Marseille-Provence a été créée avec une gouvernance à deux niveaux : un Conseil métropolitain et 6 Conseils de territoire dotés de budgets territoriaux dédiés. En 2022, les Conseils de territoire ont été remplacés par une gouvernance métropolitaine unifiée et un budget unique. L'aire métropolitaine, qui couvre 92 municipalités et plus de 3 000 km<sup>2</sup>, a été établie en vertu de la loi MAPTAM et ne peut donc être modifiée que par un changement du cadre juridique. Cette concentration de compétences et de ressources permet au Conseil métropolitain de mener à bien d'importants projets d'investissement. Constitué à l'issue des élections municipales, ce Conseil métropolitain rassemble des élus de grandes villes (Marseille, Aix-en-Provence) mais aussi de villes moyennes et de petits villages, et veille à l'équilibre de leur influence dans le processus décisionnel.

## Modèle de financement

La question du financement de l'aire métropolitaine concerne les municipalités de différentes tailles qui s'interrogent sur la manière dont les ressources contribuant au budget métropolitain financent les services pour l'ensemble de l'aire. Afin de résoudre le problème des budgets locaux limités et de s'appuyer sur le projet d'aires métropolitaines qui remplacent les provinces ou les communes, la législation a été mise à jour pour permettre aux aires métropolitaines de fonctionner avec un budget régional autonome, en ayant le pouvoir de régler et de mettre en œuvre des politiques sans dépendre de budgets qui pourraient être refusés ou retardés par les municipalités membres.

## Partenariats à plusieurs niveaux

Ce projet, inédit en France par son ampleur, vise à offrir une meilleure qualité de vie aux habitants tout en restaurant le patrimoine bâti et en redynamisant la fonction économique de certains quartiers. La cohésion territoriale est l'une des préoccupations majeures de la métropole Aix-Marseille-Provence. Fondé sur les principes de la gouvernance partagée et intégrant les financements croisés ainsi que les politiques publiques, le Pacte de gouvernance a été adopté en 2021, prévoyant le copilotage du projet par la métropole et la ville de Marseille.





## **Mettre en place une super-administration pour remédier à l'inefficacité de la gouvernance municipale**

La France, championne d'Europe des communes, est confrontée au défi de gérer environ 35 000 communes, ce qui crée une disparité d'autonomie économique entre ces petites unités administratives et les aires métropolitaines. En réponse, la loi de 2016 visant à la réorganisation territoriale s'est heurtée à des résistances, les communes hésitant à renoncer à certaines compétences. En 2022, la loi actualisée a introduit un changement transformateur en consolidant les budgets au niveau métropolitain, remplaçant les budgets locaux individuels de chaque commune. Cette décision stratégique a permis au Conseil métropolitain d'équilibrer les compétences des communes, ce qui a favorisé la cohésion, en particulier dans des cas comme celui d'Aix-Marseille-Provence. La flexibilité permet à diverses majorités politiques de collaborer, garantissant une approche unifiée qui tient compte du dialogue entre les parties prenantes et donne la priorité aux besoins globaux des citoyens dans l'ensemble de la région.

## **Adopter une approche descendante, c'est limiter la volonté des municipalités de collaborer volontairement**

Bien que la création d'une structure métropolitaine entièrement formalisée et reconnue ait permis une gouvernance plus efficace de la région, cette approche descendante a également posé quelques difficultés. D'une part, la structure métropolitaine formelle a conduit à la fusion d'institutions intermédiaires intercommunales préexistantes composées de 92 municipalités de tailles, d'affiliations politiques et d'agendas différents. Dans ce contexte, la mise en place d'une gouvernance métropolitaine active est un défi. D'autre part, il est également difficile de modifier ou de faire évoluer la structure de gouvernance métropolitaine en fonction des nouveaux défis ou besoins des municipalités qui la composent. Le cadre traditionnel de cet arrangement formel exige un engagement plus volontaire de la part des municipalités pour combler le fossé politique entre les différents agendas territoriaux.

## **Saisir l'opportunité de la future transition environnementale**

La région d'Aix-Marseille-Provence possède une économie industrielle florissante qui constitue l'une des forces du territoire. En même temps, cette importante industrie représente également un défi environnemental pour l'aire métropolitaine, notamment en matière de pollution de l'air. L'adoption d'un Plan d'action métropolitain pour le climat marque une étape vers une transition juste, axée sur la protection de l'environnement, partagée par toutes les municipalités de l'aire métropolitaine. Pour garantir une approche collaborative dans la mise en œuvre intégrée de ce plan, l'avenir exige de s'aligner sur une vision collective partagée pour le territoire, ancrée dans les défis à relever pour une transition verte.



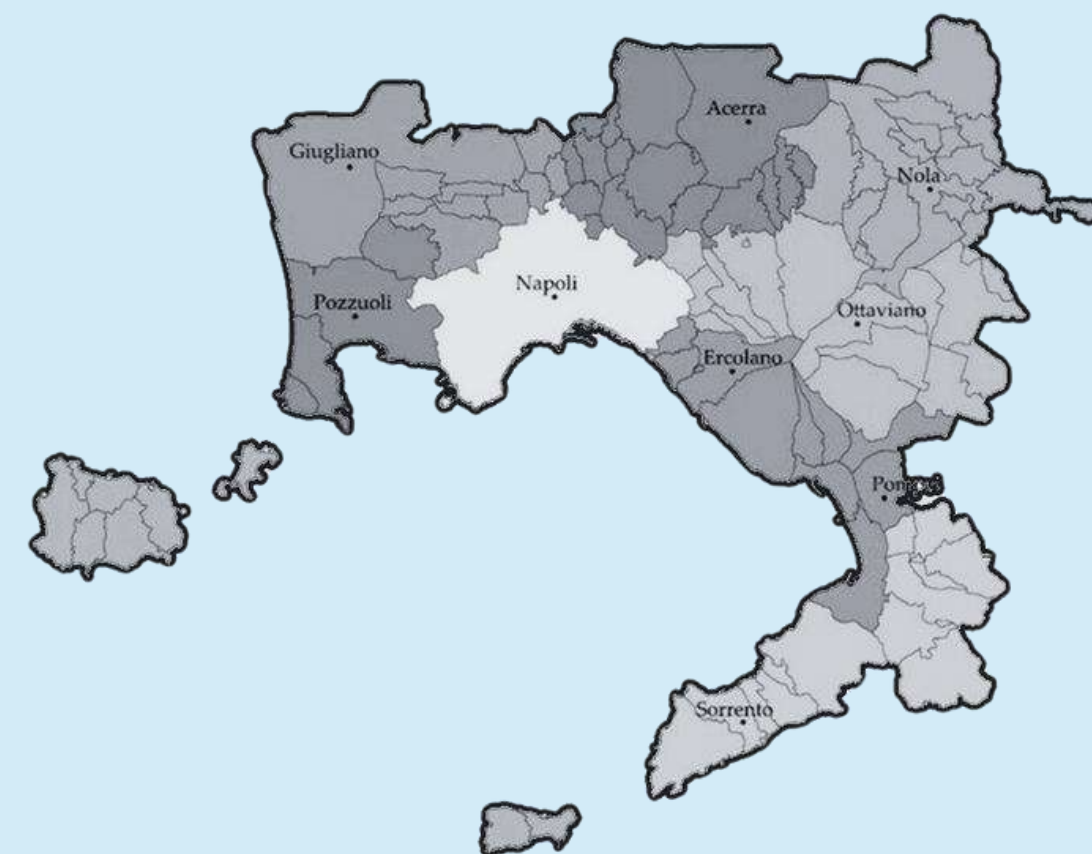
CITTÀ METROPOLITANA  
DI NAPOLI

# Ville métropolitaine de Naples

ITALIE

[www.cittametropolitana.na.it](http://www.cittametropolitana.na.it)

**Population** : 3 millions d'habitants  
**Territoire** : Naples et 92 villes  
**Création** : Loi nationale, 2015  
**Structure** : Gouvernement métropolitain  
**Gouvernance** : Conseil métropolitain  
**Compétences** : Planification territoriale, stratégies de mobilité urbaine, gestion des fonds de l'UE



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Ville métropolitaine de Naples

## Attributions et prise de décision

Une nouvelle institution a été créée en Italie en 2014, remplaçant les provinces par des villes métropolitaines et dont la structure est principalement gouvernée par des membres élus parmi les villes les plus importantes des provinces. Des différences significatives ont été apportées au processus d'élection, les membres étant désormais nommés directement par les villes et les municipalités. La ville métropolitaine a le pouvoir de recueillir des propositions, d'établir des rapports sur le développement économique et régional et de créer des programmes de développement.

## Participation des municipalités et des citoyens

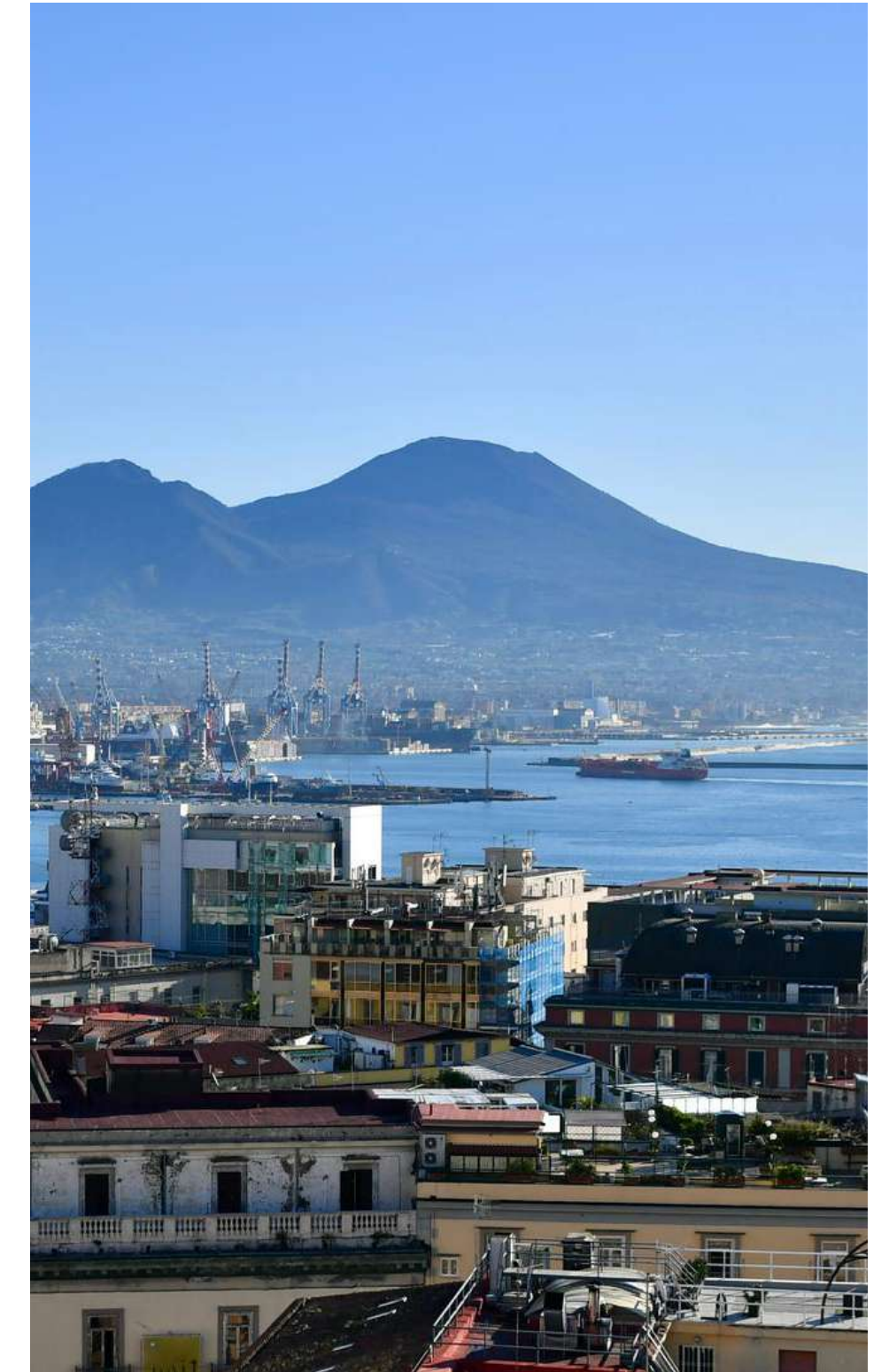
La Ville métropolitaine de Naples est reconnue comme une structure métropolitaine dans la Constitution nationale. Le modèle électoral est passé de représentants directement élus par les citoyens pour la gestion de l'aire métropolitaine à des maires et des conseillers municipaux qui proposent et élisent le Conseil de gestion. En raison de la dispersion géographique et de la présence de 92 villes, les maires et les conseillers municipaux ont un siège au Conseil métropolitain et peuvent participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques qui affectent la vie de leur communauté.

## Modèle de financement

L'objectif principal est d'attirer les fonds européens pouvant être utilisés pour le développement de projets au niveau métropolitain. La structure métropolitaine fonctionne en fait à coût zéro, car elle n'est pas financée par un budget spécifique. Les personnes élues au sein de la structure métropolitaine travaillent et sont rémunérées par la municipalité dans laquelle elles exercent leurs principales fonctions et tâches.

## Partenariats à plusieurs niveaux

La Ville métropolitaine de Naples collabore avec diverses entités, telles que des universités et des ministères italiens. Toutefois, les partenariats avec le secteur privé, les universités et les ONG n'en sont qu'à leur stade initial et devraient se développer dans les années à venir. Le système de participations détenues par la Ville métropolitaine de Naples comprend des sociétés détenues à 100 % ou contrôlées, des sociétés à participation minoritaire sans contrôle et des consortiums, associations, fondations dont la Ville métropolitaine est membre avec d'autres entités publiques ou privées pour la poursuite de ses objectifs institutionnels.



## **Le pouvoir populaire peut être lié à l'administration professionnelle**

La démocratie directe ne peut garantir que les personnes les plus compétentes occuperont les postes clés de la gestion de l'aire métropolitaine. Cependant, le pouvoir populaire devrait être la base de la construction démocratique de l'aire métropolitaine. La voie médiane consiste à élire des représentants qui, à leur tour, élisent des experts chargés d'administrer les différents départements au niveau métropolitain. La loi sur les aires métropolitaines réduit les coûts de l'administration publique et la charge qu'elle fait peser sur le budget. Les salaires des membres de l'équipe sont prélevés sur les municipalités et il incombe aux villes de rémunérer les experts et les représentants élus.

## **Les plans métropolitains permettent à une région d'atteindre son potentiel maximal**

Des programmes de développement élaborés en fonction des réalités territoriales peuvent renforcer la capacité de la région à changer et à créer des actifs. Le Programme régional de l'aire métropolitaine est élaboré pour une période de 3 à 4 ans et pour différents secteurs d'activité et est adapté aux besoins et aux points forts de chaque ville. Le Plan du Territoire Sud, qui couvre l'ensemble de la région de Naples, doit être confirmé et mis en œuvre. En outre, le Plan urbain pour la mobilité durable pour les 10 prochaines années a été approuvé. En matière de cohésion territoriale, il est important de mentionner que les municipalités ne peuvent pas s'abstenir du plan créé par la ville métropolitaine.

## **Le plan de mobilité urbaine durable place les citoyens au cœur du projet**

Le Plan de mobilité urbaine durable vise à fournir à la population un moyen d'améliorer la qualité de la vie urbaine par le biais de politiques et d'une planification pour les dix années à venir. Le Plan est basé sur les défis posés par le transport dans la région métropolitaine et son intégration dans une approche durable, en plaçant les gens au cœur du projet plutôt que la gestion du trafic. Les citoyens ont été encouragés à participer aux étapes de planification par le biais de consultations et d'études. Le Plan visait à assurer les fonctions fondamentales de la ville métropolitaine en matière de protection de l'environnement, d'aménagement du territoire, de développement social, de planification des transports, de construction d'écoles et d'égalité des chances pour les habitants. Ce Plan est une étape fondamentale pour l'application des concepts de villes vertes dans la péninsule italienne, en commençant par les citoyens et s'étendant à l'ensemble de la zone métropolitaine.



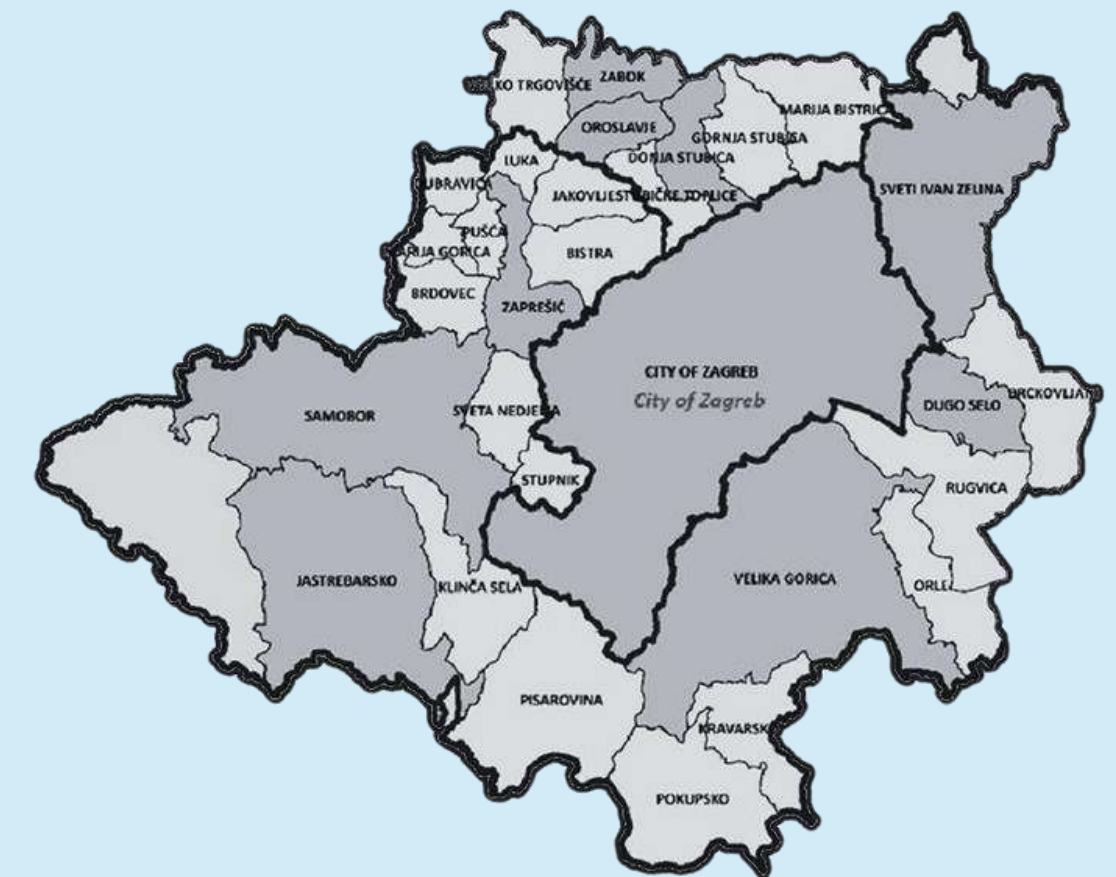
CITY OF  
ZAGREB

# Agglomération urbaine de Zagreb

CROATIE

[www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr)

**Population** : 1 million d'habitants  
**Territoire** : Ville de Zagreb et 10 villes et 19 municipalités environnantes  
**Création** : Volontaire, 2016  
**Structure** : Communauté urbaine reconnue par l'Etat.  
**Gouvernance** : Agglomération fonctionnelle  
**Compétences** : Gestion des fonds européens, gestion intégrée des investissements territoriaux pour la zone, régénération urbaine, mobilité urbaine



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Agglomération urbaine de Zagreb

## Attributions et prise de décision

L'Agglomération urbaine de Zagreb a élaboré sa stratégie de développement en collaboration avec les municipalités qui la composent, en définissant des objectifs d'amélioration de la qualité de vie, de compétitivité de l'économie et de durabilité environnementale. L'Agglomération, qui est responsable de l'élaboration de la stratégie, recueille les idées de projets et les classe par ordre de priorité sur la base d'une méthodologie nationale. En mettant l'accent sur la régénération des friches industrielles et la mobilité durable, elle se concentre sur les domaines où elle peut influencer la hiérarchisation des projets, faisant ainsi progresser le développement durable intégré de la région métropolitaine.

## Participation des municipalités et des citoyens

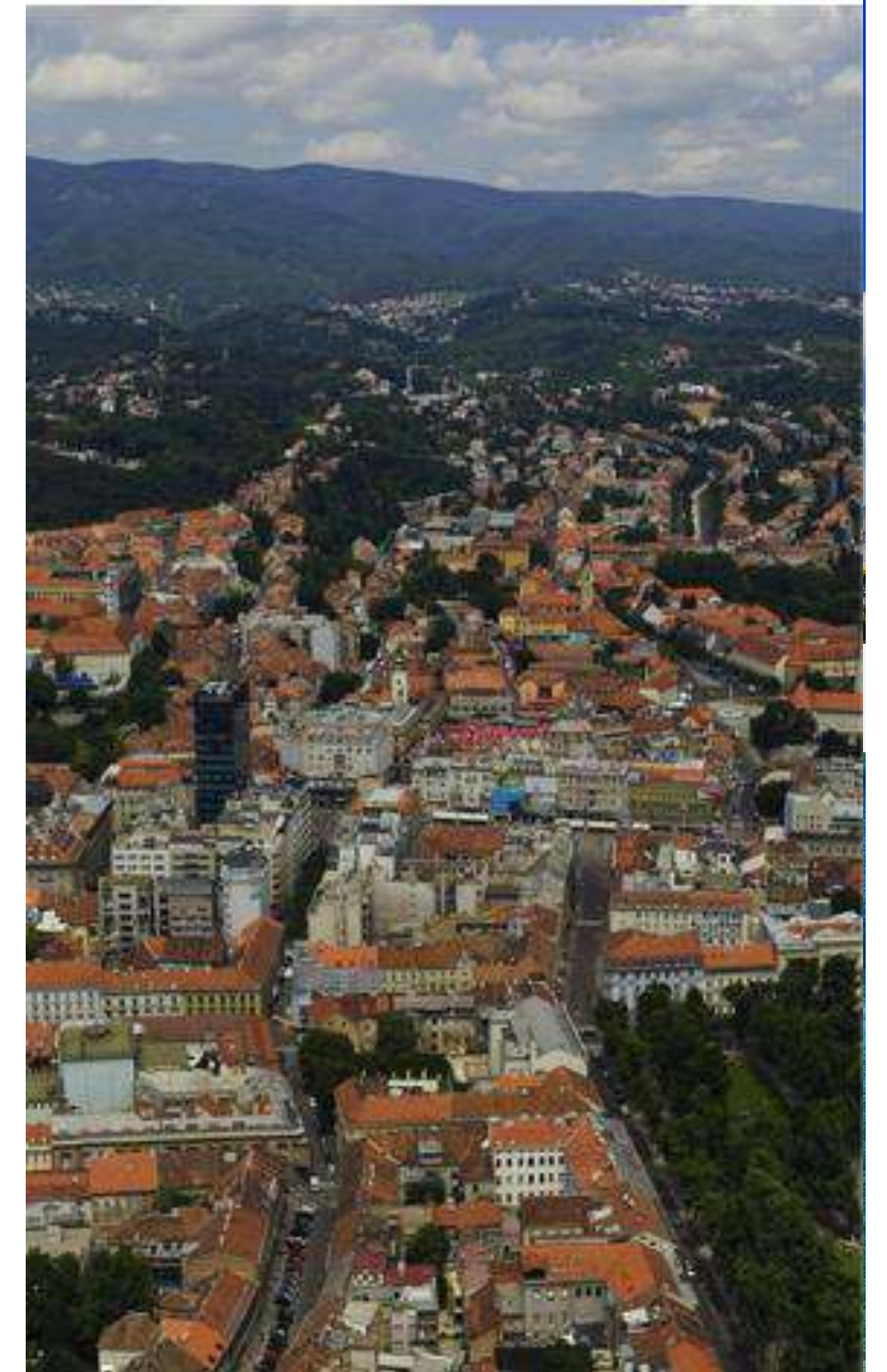
Le Conseil de coordination, composé de 30 maires et maires de municipalités disposant d'un droit de vote égal, veille à ce que chaque municipalité ait une voix importante. Le Conseil des partenaires, composé de 61 conseillers issus de différents secteurs, améliore la prise de décision grâce à une vision globale. Les consultations publiques électroniques sont utilisées comme un outil de participation des citoyens. L'approbation de la stratégie implique de recueillir les avis du Conseil de coordination, du Conseil des partenaires et des maires de toutes les villes et municipalités de l'Agglomération urbaine de Zagreb. La mise en place de points de contact locaux et d'ateliers pour les municipalités, les bureaux municipaux de Zagreb et d'autres parties prenantes favorisent une collaboration efficace.

## Modèle de financement

L'Agglomération urbaine de Zagreb a été créée en tant que structure pour accéder au financement par le biais de l'outil d'investissement territorial intégré (ITI) dont peut bénéficier le pays de la part de l'UE pour le développement urbain durable. La structure de financement combine une allocation fixe du gouvernement central de 70 % du budget de l'ITI pour Zagreb et le reste du financement est alloué aux municipalités environnantes. Les fonds varient en fonction de la répartition nationale entre les agglomérations urbaines éligibles tous les six ans, mais la stratégie générale consiste à soutenir les initiatives contribuant de manière substantielle à l'agenda métropolitain global.

## Partenariats à plusieurs niveaux

L'Agglomération urbaine de Zagreb sert d'intermédiaire entre le niveau local (municipalités) et le niveau national (gouvernement central et ministères). Par l'élaboration d'une stratégie pour la région et la documentation des projets métropolitains proposés, elle établit le cadre d'utilisation des fonds ITI qui sont ensuite alloués par l'État, le ministère du développement régional et l'UE. Zagreb, en tant que ville centre de l'Agglomération urbaine de Zagreb, est chargée de la planification stratégique (élaboration de la stratégie et du plan d'action de l'agglomération urbaine), du suivi de la mise en œuvre des projets financés, de la collecte de données sur les progrès accomplis et de l'établissement de rapports au niveau national.



## **Encourager la décentralisation de la prise de décision et de l'engagement**

La réussite de Zagreb en matière de gouvernance métropolitaine repose sur un engagement en faveur d'une communication ouverte, de la transparence et de l'action civique. La participation de la société civile au Conseil des partenaires garantit une prise de décision équitable, tandis que l'implication de divers secteurs, des entreprises aux universités, enrichit la gouvernance de perspectives variées. Cette approche présente des avantages, tels qu'une meilleure compréhension des défis auxquels sont confrontées les municipalités environnantes et une communication transparente des décisions, des affectations de fonds et des justifications, ce qui renforce la confiance dans la gouvernance collaborative. Les consultations publiques électroniques permettent aux citoyens de participer à la prise de décision à travers une période de consultation publique de 30 jours. Cela favorise l'établissement d'un examen approfondi des stratégies métropolitaines proposées, en incorporant les points de vue de la communauté soulevés par le public, et témoigne d'un engagement en faveur d'une gouvernance métropolitaine transparente pour et avec les citoyens.

## **Adapter le mécanisme de financement aux priorités stratégiques de l'aire métropolitaine**

La mise en avant de la sélection stratégique des projets s'inscrit dans le cadre d'une vision globale et efficace du développement urbain. Cette approche garantit que les fonds sont alloués à des initiatives qui contribuent de manière significative à l'agenda métropolitain global, en maximisant l'impact pour les municipalités qui utilisent les fonds ITI alloués. Parmi ces initiatives figure l'ambitieux projet « Bibliothèque municipale et centre socioculturel de Zagreb sur le site de Paromlin ». Le projet assure la revitalisation d'une zone de friche industrielle et la restauration de biens culturels du patrimoine industriel protégés individuellement, et favorise une utilisation plus efficace de l'infrastructure culturelle et sociale existante dans le centre de Zagreb. En outre, le projet relie les habitants des municipalités et des villes de l'agglomération urbaine de Zagreb et, à travers la culture et l'art, il contribue de manière significative au développement intégré et à la qualité de vie des habitants de l'ensemble de la zone concernée, avec un impact particulier sur les villes et les municipalités qui se trouvent dans la zone de migration quotidienne.

## **Renforcer la transparence pour assurer un processus démocratique équilibré entre les municipalités**

Zagreb a initié l'agglomération en privilégiant l'inclusion à la simplicité. Contrairement aux régions qui ont choisi des zones plus petites pour faciliter la gestion des projets, Zagreb a cherché à impliquer toutes les municipalités dans l'ensemble du territoire urbain tel qu'il est vécu par les citoyens. Cependant, l'extension des fonds de l'ITI à 22 zones urbaines à travers le pays a entraîné un certain nombre de défis et de déceptions avec un nouveau budget de 80 millions d'euros, en baisse par rapport aux 120 millions précédents. Cela a conduit Zagreb à modifier sa stratégie pour se concentrer sur des projets intégrés bénéficiant à la majorité des municipalités, tout en réservant des appels à subventions spécifiques pour les besoins locaux et les petits projets qui n'ont pas été retenus pour équilibrer l'impact sur l'ensemble de la zone métropolitaine. Cette approche garantit l'équité et la transparence pour les municipalités de toutes tailles et contribue à un système équitable qui répond aux divers besoins de ses municipalités.



# Grande agence de développement de Thessalonique

GRÈCE

[www.mdat.gr](http://www.mdat.gr)

**Population** : 1 million d'habitants

**Territoire** : Thessalonique et 10 municipalités voisines

**Création** : Loi nationale, 1994

**Structure** : Agence métropolitaine sectorielle ; Organisation de développement métropolitain de Thessalonique

**Gouvernance** : Assemblée générale

**Compétences** : Soutien technique et de gestion aux municipalités, gestion et mise en œuvre de projets de développement durable, résilience sociale et inclusion, politiques de logement, transfert de connaissances, mise en réseau international





# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

## Attributions et prise de décision

L'agence apporte une aide stratégique à la région métropolitaine de Thessalonique, en contribuant à la planification des activités, à la conception des projets, à l'obtention de financements et à la supervision de la mise en œuvre au niveau local. En étroite collaboration avec la municipalité de Thessalonique, elle contribue à des plans stratégiques majeurs tels que la « Mission Villes » de l'UE et les grandes initiatives de développement urbain. Pour les autres municipalités de la région, l'accent est mis sur les projets d'infrastructure d'envergure locale, intercommunale ou supra-communale. L'Assemblée générale détient la plus haute autorité, suivie hiérarchiquement par le Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général.

## Participation des municipalités et des citoyens

La ville de Thessalonique dispose de la majorité des représentants au sein de l'assemblée, mais au sein du Conseil, qui influence la prise de décision, chaque municipalité dispose d'une voix avec la même pondération, ce qui garantit un processus décisionnel équilibré. L'agence fonctionne selon un modèle d'actionnariat dans lequel la ville de Thessalonique détient la majorité des actions (56 %), accompagnée de 10 autres municipalités et d'un certain nombre d'entités publiques issues des secteurs de l'infrastructure ou de l'enseignement.

## Modèle de financement

L'agence dispose d'un double modèle de financement. D'une part, elle reçoit des fonds du gouvernement central de la part des ministères respectifs en fonction de l'applicabilité des projets et des initiatives développés, y compris les fonds ITI. Les municipalités contribuent également à l'Agence par le biais de contrats contraignants qui leur permettent d'accéder au soutien de l'Agence dans leur mise en œuvre locale. D'autre part, l'Agence utilise des fonds européens à travers des programmes tels qu'Interreg, Horizon 2020 ou des fondations externes telles que l'Open Society Foundation pour des projets s'alignant sur les efforts européens coordonnés.

## Partenariats à plusieurs niveaux

L'agence collabore avec une série de partenaires, y compris des entités privées, publiques et de la société civile, et les fait participer à des ateliers dédiés. Ces forums diffusent les meilleures pratiques issues d'initiatives européennes telles que le réseau des 100 Villes résilientes et renforcent les capacités des municipalités, des citoyens et des visiteurs. L'Agence travaille activement à la promotion d'approches participatives, notamment dans l'élaboration des agendas d'action climatique. En impliquant des experts de différents secteurs, elle vise à enrichir les processus de prise de décision publique avec des perspectives diverses.

Grande agence de développement de Thessalonique



# LEÇONS SUR LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Grande agence de développement de Thessalonique

## **Reproduire les meilleures pratiques pour avancer collectivement vers un « Pacte Vert » consensuel**

Les municipalités de la région métropolitaine de Thessalonique s'engagent activement dans des initiatives telles qu'Interreg Med pour relever ensemble des défis communs, notamment la réorganisation des axes routiers. Alors que les municipalités cherchent actuellement à obtenir un soutien pour des besoins spécifiques, l'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de plans de mobilité durable et de développement urbain pour l'ensemble de la région. Toutes les municipalités qui signent le « Pacte vert » témoignent d'un engagement collectif à améliorer la planification stratégique. C'est une occasion précieuse de reproduire les pratiques réussies de Thessalonique, en les adaptant localement et en les alignant sur la vision plus large du « Pacte vert ». La participation de l'Agence garantit la coordination et l'échange de connaissances afin d'adopter une approche unifiée, holistique et durable pour répondre aux besoins changeants de la région métropolitaine et favoriser la coopération entre les municipalités.

## **Développer une solide compréhension de la réalité métropolitaine**

Pour l'avenir, les plans visant à étendre la gouvernance métropolitaine dans la région métropolitaine de Thessalonique se concentrent sur les efforts de collaboration et mettent l'accent sur un processus continu d'apprentissage et d'amélioration. L'intégration d'une plateforme de données pour un suivi constant, comme le montre l'Observatoire de résilience de Thessalonique, s'aligne sur la vision future d'une prise de décision informée et fondée sur des données, tant pour le secteur public que pour le secteur privé. Il s'agit d'une première étape réussie vers le développement d'une plateforme de données qui pourrait intégrer des points de données, analyser les défis et fournir une vue d'ensemble sur une série de tendances démographiques, d'utilisation et sectorielles. Un projet Horizon est actuellement en cours de développement et servira à chaque municipalité métropolitaine ainsi qu'aux acteurs privés pour définir les besoins en matière de développement métropolitain futur.

## **Progresser vers une approche holistique du développement urbain intégré**

L'agence de développement, bien qu'étant une entité de soutien, n'a pas d'autorité sur la région métropolitaine. Le pouvoir décisionnel et l'allocation du budget relèvent principalement de l'unité métropolitaine de Thessalonique, en tant qu'organisme intermédiaire de la région de Macédoine centrale, ce qui crée un décalage dans l'influence et l'allocation des ressources. Le statut distinct de l'unité métropolitaine en tant qu'administration publique séparée au niveau régional présente certaines complexités dans la structure de gouvernance. Une leçon cruciale à tirer de la mise en œuvre d'une structure métropolitaine est la nécessité d'une approche holistique à tous les niveaux de gouvernance. Les défis sociaux et durables exigent un effort consolidé, comme l'illustrent des projets tels que le Plan de logement social développé au niveau métropolitain avec toutes les municipalités, qui adopte une vision globale plutôt que sectorielle. Cela souligne l'importance de dépasser les cloisonnements traditionnels de la gouvernance pour aborder des questions complexes et interconnectées.

# Union des municipalités de Marmara

TURQUIE

[www.marmara.gov.tr](http://www.marmara.gov.tr)

**Population** : 27 millions d'habitants  
**Territoire** : 188 communes membres  
**Création** : Volontaire, 1975  
**Structure** : Association municipale  
**Gouvernance** : Union générale  
**Compétences** : Conseil, mise en réseau,  
renforcement des capacités



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Union des municipalités de Marmara

## Attributions et prise de décision

L'Union promeut la décentralisation et les valeurs démocratiques. Elle dispose d'un département de formation, soutient les relations internationales, y compris les villes jumelées, et aide à la formation d'associations de collectivités locales. Guidée par un cadre juridique, l'Union définit ses attributions et sa charte, sous réserve de l'approbation de l'assemblée et du ministère de l'environnement, de l'urbanisation et du changement climatique. Par le biais de plateformes, de conseils, de formations et d'événements, l'Union des municipalités de Marmara encourage la collaboration entre les décideurs politiques et les élus de tout l'échiquier politique.

## Participation des municipalités et des citoyens

L'adhésion à l'UMM est volontaire et l'Union ne peut pas obliger les municipalités à prendre certaines mesures, mais elle peut leur offrir un soutien et des ressources de connaissances. Avec 188 municipalités membres travaillant ensemble pour relever les défis métropolitains, l'UMM est la première association régionale de gouvernements locaux. Chaque municipalité dispose d'un représentant au sein de l'assemblée générale qui élit un président chargé de représenter et de gérer l'union avec le Conseil exécutif.

## Modèle de financement

Le budget de l'organisation provient essentiellement des cotisations versées par les municipalités membres, qui représentent plus de 95 % de son budget total. L'UMM n'accepte aucun fonds du gouvernement central et maintient une approche sélective du financement provenant d'institutions et d'entreprises privées. Ce mode de financement garantit l'indépendance de l'Union et sa capacité financière à développer des projets et à fonctionner de manière autonome.

## Partenariats à plusieurs niveaux

L'UMM a cultivé des partenariats avec des universités, la société civile, des entreprises et des institutions internationales, en lançant un programme de mentorat pour un apprentissage efficace entre pairs. Pour faciliter la recherche de partenaires de projets internationaux, l'UMM a créé cinq centres spécialisés : le Centre de politique urbaine (CPU) pour les politiques régionales, le Centre de politique migratoire (CPM) pour la migration et la cohésion sociale, le Centre de durabilité et de changement climatique (DCC), le Centre de données et de technologie (CDT) et un Centre de développement de la gestion pour le renforcement des capacités des autorités locales.



## **Unions, terrain d'entente entre les agendas politiques**

Environ 60 % de la production industrielle de la Turquie se concentre dans la région de Marmara. En réponse aux défis environnementaux communs dans le domaine de la mer, les maires se sont regroupés au sein de l'Union, transcendant les affiliations politiques. Cela montre que la collaboration métropolitaine peut combler les fossés politiques et déboucher sur des projets pour les citoyens. Le Sommet des maires, une initiative de l'Union des municipalités de Marmara, réunit chaque année les maires membres, favorisant un environnement propice à l'échange d'expériences et de connaissances. Le Sommet accueille des discours d'experts sur la communication, la gestion, l'économie et la gestion des catastrophes. Les maires participent aux discussions sur les questions municipales au sein de la plateforme de négociation des affaires gouvernementales locales, renforçant ainsi la collaboration malgré les divergences politiques.

## **Un cadre juridique fixe offre une protection contre les irrégularités en matière de financement**

Le financement de l'Union est protégé par une loi qui garantit qu'en défaut de paiement de la cotisation de la part d'un membre, l'UMM peut réclamer la somme au gouvernement central sur l'allocation budgétaire de la municipalité concernée. Cela permet à l'UMM de continuer à travailler de manière indépendante et de fournir un soutien à tous les membres de l'Union, sans concessions. L'existence d'un cadre juridique garantissant le financement de l'Union est un exemple de bonne pratique qui montre que les structures indépendantes peuvent devenir un facilitateur de la collaboration entre les parties prenantes, un ambassadeur international informel pour une région, un centre de transfert de connaissances et un instrument démocratique clé garantissant la représentation participative des municipalités au niveau régional.

## **Faire pression pour la décentralisation en renforçant les systèmes démocratiques**

Les pères fondateurs de l'Union des municipalités de Marmara étaient favorables à la décentralisation et soutenaient les gouvernements locaux et le cheminement démocratique de la Turquie. Ils souhaitaient créer des systèmes démocratiques au sein des administrations locales pour favoriser une participation équitable, inclusive et efficace de toutes les parties prenantes. Chaque municipalité ayant un représentant au sein de l'assemblée générale, les citoyens sont représentés à une plus grande échelle et leurs besoins sont satisfaits par le biais d'actions de collaboration facilitées par l'UMM.

L'Union agit également en tant que superviseur des municipalités, en ce sens qu'elle apporte son expertise aux projets et attend des municipalités qu'elles mettent en œuvre les idées en conséquence. Il s'agit d'un système d'équilibre et de contrôle qui garantit que les citoyens sont les bénéficiaires finaux des projets mis en œuvre.



# Communauté urbaine d'Al Fayhaa

LIBAN

[www.urbcomfayhaa.gov.lb](http://www.urbcomfayhaa.gov.lb)

**Population** : 1 million d'habitants

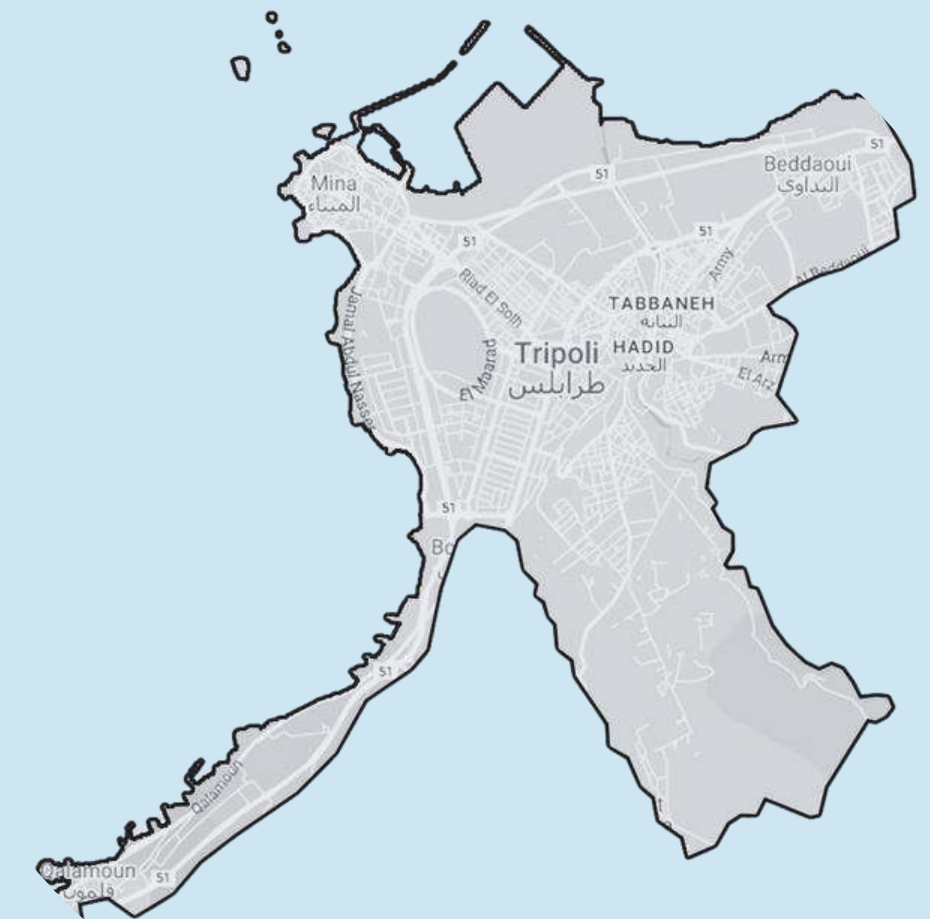
**Territoire** : Municipalités de  
Tripoli, Mina, Baddaoui, Qalamoun

**Création** : Décret 5234, 1982

**Structure** : Union municipale

**Gouvernance** : les maires sont élus par  
les membres du Conseil municipal qui  
sont élus par les citoyens, et les maires  
représentent leurs municipalités au sein  
du Conseil de l'Union.

**Compétences** : Gestion des déchets, lutte  
contre les incendies, génie civil,  
financement, administration, lutte contre  
les insectes, exécution de projets  
communs



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Communauté urbaine d'Al Fayhaa

## Attributions et prise de décisions

Al Fayhaa, une union de municipalités au Liban, fonctionne comme une communauté urbaine qui supervise des projets communs dans les villes. Al Fayhaa mobilise exclusivement quatre municipalités. La mise en œuvre de projets de gestion des déchets solides desservant l'ensemble de la zone constitue une réalisation remarquable. Les projets en cours comprennent le développement de la brigade de sapeurs-pompiers et la création d'un service de police métropolitain. Alors que certains services sont issus de la municipalité de Tripoli, la création de nouveaux services témoigne de l'évolution de l'Union au-delà de ses compétences initiales.

## Modèle de financement

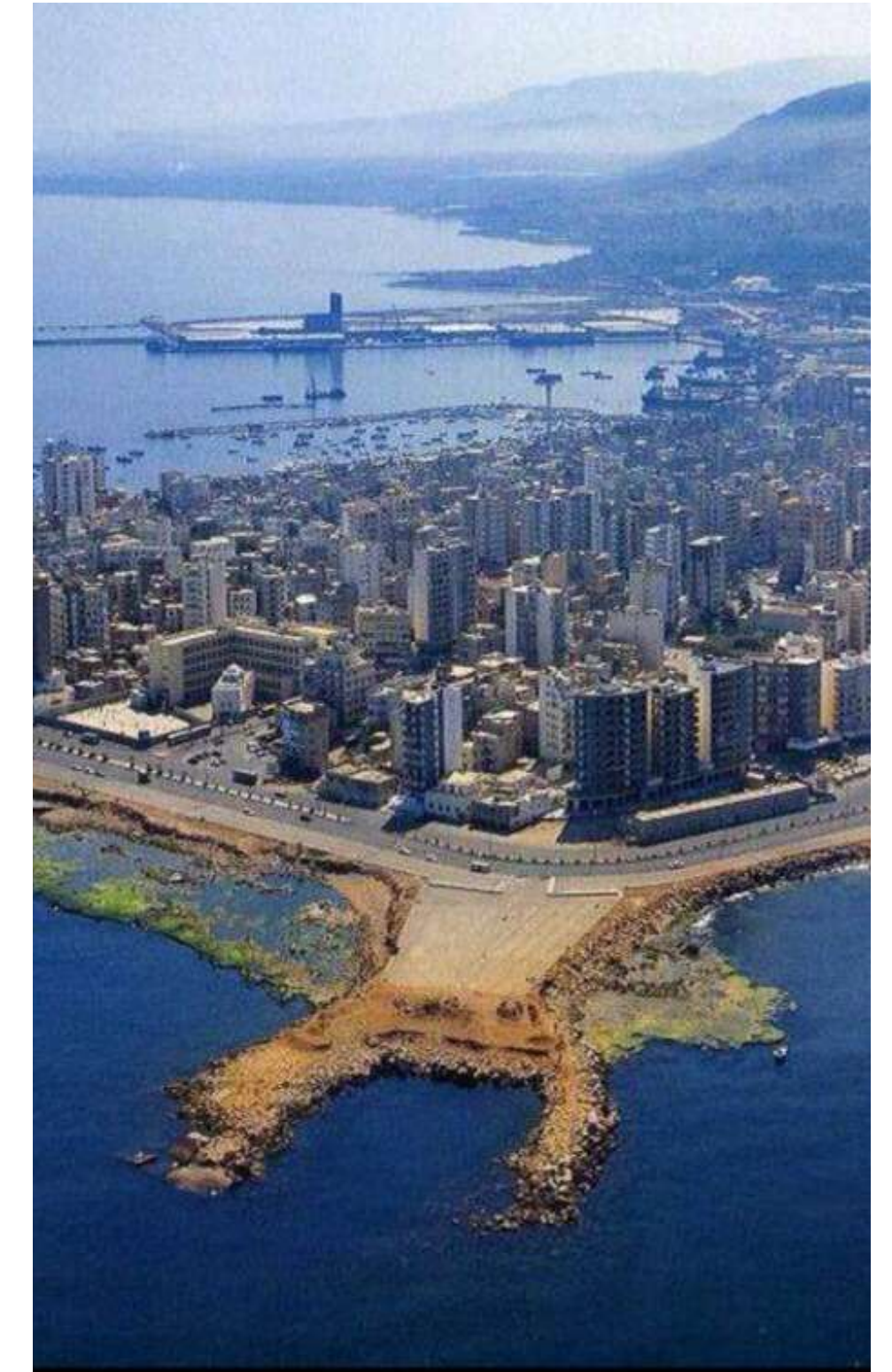
Les municipalités membres allouent 10 % de leurs dépenses de l'année précédente à l'Union, mais la crise économique au Liban a entravé l'exécution des paiements, sans qu'il y ait de recours légal pour faire appliquer les transferts. Pour remédier à cette situation, l'Union recherche des fonds auprès du ministère des municipalités et s'associe à des entités internationales. Notamment, le projet de la brigade de sapeurs-pompiers a été développé dans le cadre du Projet d'autonomisation et de résilience des municipalités, financé par l'UE par l'intermédiaire du PNUD et de l'ONU-HABITAT. La diversification du financement se fait en sollicitant des partenaires ou en rejoignant des projets conjoints avec des villes de différents pays, ce qui offre une certaine flexibilité dans les voies de soutien financier.

## Participation des municipalités et des citoyens

Au sein du Conseil de l'Union, les maires de Tripoli, Mina, Baddawi et Qalamoon élisent un président qui est le chef de l'autorité d'exécution et le chef de l'autorité de décision (le chef du Conseil de la Communauté urbaine d'Al Fayhaa). Les citoyens élisent les représentants du Conseil de chaque municipalité, qui élisent à leur tour les maires de chaque municipalité, qui élisent tous les deux le président de la Communauté urbaine d'Al Fayhaa. L'Union donne la priorité à l'organe de gouvernance, alignant les municipalités par l'intermédiaire de leurs maires élus, tout en soulignant la nécessité d'une approche cohésive pour répondre aux intérêts des quatre unités territoriales. L'approbation finale des projets proposés peut impliquer l'approbation du gouverneur ou du ministre de l'intérieur et des municipalités ou d'autres autorités de contrôle conformément à la législation municipale.

## Partenariats à plusieurs niveaux

Al Fayhaa collabore à des projets spécifiques avec diverses parties prenantes, notamment des universités, des institutions publiques et des entités privées. En particulier, l'ONU-Habitat et le PNUD sont des partenaires clés dans des initiatives telles que le développement de la brigade de sapeurs-pompiers, qui était une initiative visant à répondre à la crise syrienne. Le réseau MedCités aide considérablement Al Fayhaa à accéder aux opportunités de financement. En outre, le développement du Plan de gestion des déchets a impliqué un partenariat public-privé réussi entre Al Fayhaa et des entités commerciales.



## **Transformer le poids des responsabilités en potentiel d'autorité reconnue**

Le Liban est confronté à une grave récession économique, marquée par une dévaluation de 90 % de sa monnaie et une inflation galopante. Cette crise pèse sur les ressources nationales et régionales, augmentant la pression sur les ressources humaines d'Al Fayhaa. Malgré le gel des salaires et la baisse du pouvoir d'achat, les employés redoublent d'efforts pour fournir des services. Face à la difficulté d'obtenir des ressources humaines précieuses pour les services aux citoyens, Al Fayhaa plaide en faveur d'une autorité accrue dans la gestion des services et d'une plus grande autonomie dans le développement des projets. Reconnaisant le potentiel des unions dans la gouvernance métropolitaine, Al Fayhaa, suite à l'adoption de la loi sur la décentralisation au Liban, est le fer de lance d'initiatives telles que la gestion des déchets et les services de la brigade de sapeurs-pompiers. En faisant preuve de compétence, Al Fayhaa vise à transférer les pouvoirs de l'autorité municipale à l'autorité de l'Union, ouvrant ainsi la voie à des services métropolitains plus larges. En gérant la crise, Al Fayhaa se positionne stratégiquement en vue d'accroître son autonomie, tout en soulignant le rôle vital des unions dans la gouvernance.

## **Rassembler les municipalités autour d'une vision commune**

Le Plan stratégique Al Fayhaa 2020 a joué un rôle essentiel dans la promotion de la collaboration entre les institutions, les ONG et la société civile, positionnant l'Union comme un partenaire crédible pour les parties prenantes locales, nationales et internationales. En impliquant les parties prenantes dans l'élaboration de la vision du développement, Al Fayhaa a renforcé sa réputation. Bien que le plan stratégique ait réussi à aligner les quatre municipalités, sa mise en œuvre est limitée aux compétences actuelles au niveau métropolitain. Néanmoins, cette vision commune a permis de rassembler les municipalités pour répondre collectivement aux besoins de la communauté urbaine. Le Plan, qui comprend des initiatives telles qu'un parc de 10 hectares, le développement côtier par la régénération urbaine, un réseau de transport public intégré et des plans directeurs harmonisés, reflète l'engagement d'Al Fayhaa en faveur d'un développement urbain holistique.

## **Parier sur une mise à l'échelle horizontale dans un contexte de crise**

Le fait de fournir efficacement des services tels que la lutte contre les incendies et la gestion des déchets pour l'ensemble de la région, plutôt que de les gérer indépendamment dans chaque ville, est une approche collaborative qu'Al Fayhaa trouve avantageuse. Cependant, la crise nationale a entravé la diffusion des meilleures pratiques et l'expansion des initiatives. Pour améliorer les services aux citoyens dans ce contexte, l'Union se concentre sur la consolidation et la mise à l'échelle horizontale des départements clés. Le renforcement des attributions des sapeurs-pompiers, du développement et de la police au niveau métropolitain permet à l'union d'apporter de la valeur ajoutée, en surmontant les obstacles actuels à l'expansion formelle. Notamment, lorsque les contraintes contextuelles empêchent l'expansion opérationnelle, les structures informelles peuvent se développer en interne. En améliorant l'exécution des projets dans la zone métropolitaine et en veillant à ce que les services profitent à l'ensemble de la région, la collaboration accroît l'efficacité, même en l'absence de voies d'expansion formelles.



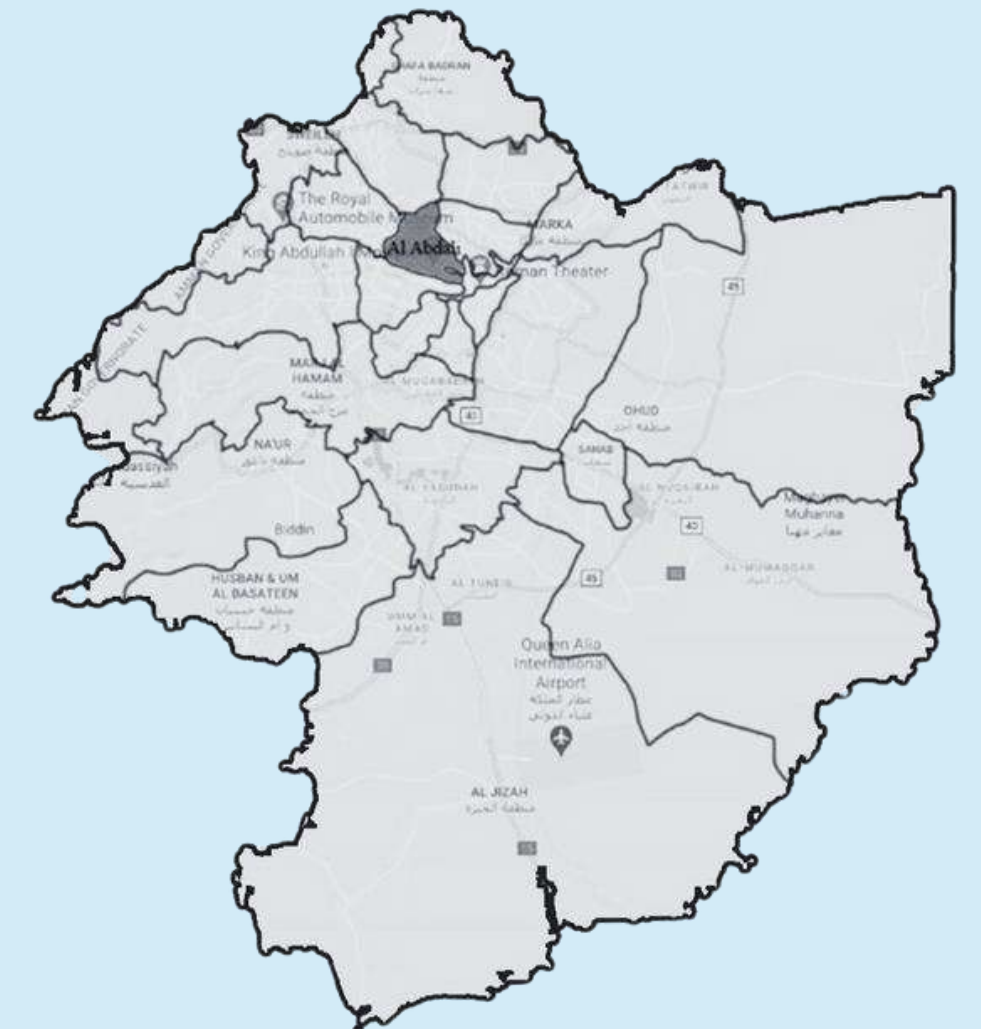


# Municipalité du Grand Amman

JORDANIE

[www.ammancity.gov.jo](http://www.ammancity.gov.jo)

**Population** : 4 millions d'habitants  
**Territoire** : Amman et ses environs  
**Création** : Loi nationale, 1909  
**Structure** : Municipalité métropolitaine  
**Gouvernance** : Gouvernement municipal  
**Compétences** : Action pour le climat, développement durable, gestion des déchets, transports, aménagement du territoire



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Municipalité du Grand Amman

## Attributions et prise de décision

La Municipalité du Grand Amman intervient dans des projets liés au climat, à la gestion des déchets et à des initiatives axées sur le développement durable. L'objectif de la MGA est d'accroître la résilience de la zone urbaine et de créer une municipalité plus verte dans les décennies à venir. Urban Micro Lungs (UML) est un projet fondé sur la méthode Miyawaki de restauration et de reconstruction d'écosystèmes naturels pour créer des forêts ultra-denses, très biodiversifiées et multicouches dans les zones urbaines denses d'Amman. L'objectif du projet de gestion des déchets solides municipaux et de financement carbone de la Municipalité du Grand Amman (MGA) comprend le renforcement institutionnel et le développement des capacités de la MGA afin d'établir et de gérer un système de déchets solides municipaux rentable et durable.

## Participation des municipalités et des citoyens

Le maire de la MGA est nommé et dépend directement du Premier ministre. La MGA dispose de certains éléments d'autonomie grâce à des représentants élus par les citoyens, mais la plus haute autorité est nommée par le gouvernement central qui dirige les fonds pour les grands projets d'infrastructure. Le Conseil est composé de 42 membres, dont 22 sont élus directement par les citoyens et 6 sièges sont réservés aux femmes pour assurer une représentation équitable. Le maire et 13 autres membres sont nommés par le Premier ministre et son Conseil.

## Modèle de financement

Étant donné que la structure métropolitaine fonctionne comme une véritable municipalité, elle ne reçoit qu'un montant limité d'argent du gouvernement central et la majeure partie de son budget provient des taxes collectées et des subventions obtenues par le biais de divers systèmes, tels que la taxe sur la propriété foncière et la taxe sur les carburants. Pour alléger la pression sur le budget municipal, la MGA a créé trois sociétés privées chargées de stabiliser le budget de la municipalité : une société d'investissement qui vise à attirer des fonds et des ressources publics, une société de gestion de l'environnement et des déchets chargée d'assurer la liaison pour la mise en œuvre de projets circulaires, et une société de transport chargée de traiter avec le gouvernement et les autorités de transport les contrats relatifs à l'infrastructure de transport de la MGA.

## Partenariats à plusieurs niveaux

La municipalité travaille avec des partenaires externes pour renforcer son expertise et sa capacité à mettre en œuvre des projets stratégiques. Pour faire face aux inondations, qui constituent un grave problème dans la région en raison de sa différence d'altitude, la municipalité a collaboré avec l'Agence japonaise de coopération internationale, qui a réalisé une étude pour analyser la situation et proposé un plan pour faire face aux inondations dans le centre-ville en installant des réservoirs d'eau qui sont maintenant reproduits dans toute l'aire métropolitaine. De même, les Nations unies ont joué un rôle de partenaire et de conseiller dans les projets et études liés à la durabilité, et la Banque mondiale a également été impliquée dans le financement de projets tels que le réseau de transport en commun et la préparation des plans de documentation nécessaires.



## **Travailler ensemble pour une ville résiliente**

La Municipalité du Grand Amman est confrontée au défi de mobiliser les efforts collectifs autour du développement durable, car l'action locale est moins visible que celle menée à l'échelle d'une métropole. La MGA s'est concentrée sur la collaboration avec ses districts et les villes voisines afin de promouvoir les objectifs de développement durable et renforcer les capacités. Les vagues de chaleur sont l'un des problèmes les plus courants et génèrent de l'inconfort, notamment aux personnes vivant dans des appartements, ce qui diminue la qualité de vie et nécessite des solutions. Pour résoudre ce problème et accroître la résilience de la région, la MGA a créé le Plan d'action sur le changement climatique et le Plan d'action pour une ville verte, qui exposent les enjeux et les stratégies à mettre en œuvre pour surmonter les problèmes liés au climat. Les parties prenantes telles que le gouvernement national, les ONG, le PNUD et les banques d'investissement ont été consultées dans le cadre du processus d'élaboration du document. La communication reste au cœur de ces engagements afin de s'assurer de l'adhésion et de l'accord de toutes les parties de l'aire métropolitaine, en s'adressant à chaque conseiller de district pour qu'il comprenne le plan et les avantages qui en découlent.

## **Maintenir des niveaux élevés d'expertise avec des agences sectorielles spécialisées**

Afin de faciliter le soutien populaire à la gestion de la zone métropolitaine, la Municipalité du Grand Amman travaille sur la coopération intercommunale et la fourniture de services à plus grande échelle, tels que les transports en commun et la planification urbaine. Toutefois, pour ce faire, la MGA doit s'assurer le plus haut niveau d'expertise afin de pouvoir planifier et réaliser des projets tels que des lignes de bus à haut niveau de service. Pour faciliter ces projets et acquérir de l'expertise, la municipalité a recours à des subventions pour renforcer la base de l'administration et de son personnel en vue de fournir des services de meilleure qualité à la population. C'est pourquoi la MGA a créé des entreprises spécialisées dans la gestion des déchets et des transports, en tant qu'extensions de la municipalité. Cette mesure permettra d'alléger la pression financière exercée par la municipalité, tout en garantissant que, par l'intermédiaire d'une entité distincte qui gèrera les contrats de mise en œuvre et attirera des fonds, la région métropolitaine pourra bénéficier de la meilleure expertise en la matière.

## **Échanger des connaissances est un moyen de coopération**

La Municipalité du Grand Amman a réussi à établir des partenariats avec des institutions internationales et des acteurs locaux. Cette stratégie d'ouverture encourage la participation des parties prenantes à l'agenda public et à la planification de l'avenir de la MGA, compte tenu du rôle international qu'elle peut jouer en tant que chef de file des meilleures pratiques durables. Grâce à l'expertise des Nations unies, des experts japonais, de la Banque mondiale et de MedCités dans les projets développés par la municipalité, Amman a déjà créé des liens solides avec des partenaires externes et accédé à un réseau dans lequel elle peut conclure de nouvelles coopérations pour des projets d'intérêt mutuel avec d'autres villes ou institutions.



# Agence de mobilité de Sfax

TUNISIE

[www.commune-sfax.gov.tn](http://www.commune-sfax.gov.tn)

**Population** : 300 000 habitants  
**Territoire** : Sfax et 9 municipalités environnantes  
**Création** : Loi nationale de 2004 suivie d'un processus volontaire  
**Structure** : Agence métropolitaine sectorielle ; Agence métropolitaine pour la mobilité urbaine  
**Gouvernance** : Autorité intermunicipale  
**Compétences** : Mobilité, expertise technique, développement



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

## Attributions et prise de décision

L'autorité est en phase de développement et sera bientôt lancée en 2024, après un long processus de prise de conscience locale de la nécessité d'une métropolisation pour faire face aux enjeux du transport et de la circulation. Dans l'agglomération urbaine de Sfax, les défis comprennent le manque de coordination entre les différentes parties prenantes aux niveaux régional, local et national. La prise de décision implique de gérer la dynamique politique, avec différents niveaux de motivation entre les municipalités. L'objectif local de l'autorité est désormais la mise en œuvre du Plan de déplacements urbains (PDU). L'objectif national est la mise en place de la politique nationale de mobilité urbaine à travers la création de cette agence. Sfax sera un premier pilote pour la modernisation des infrastructures de transport, le développement de lignes de métro et la mobilité alternative grâce à de nouvelles pistes cyclables.

## Participation des municipalités et des citoyens

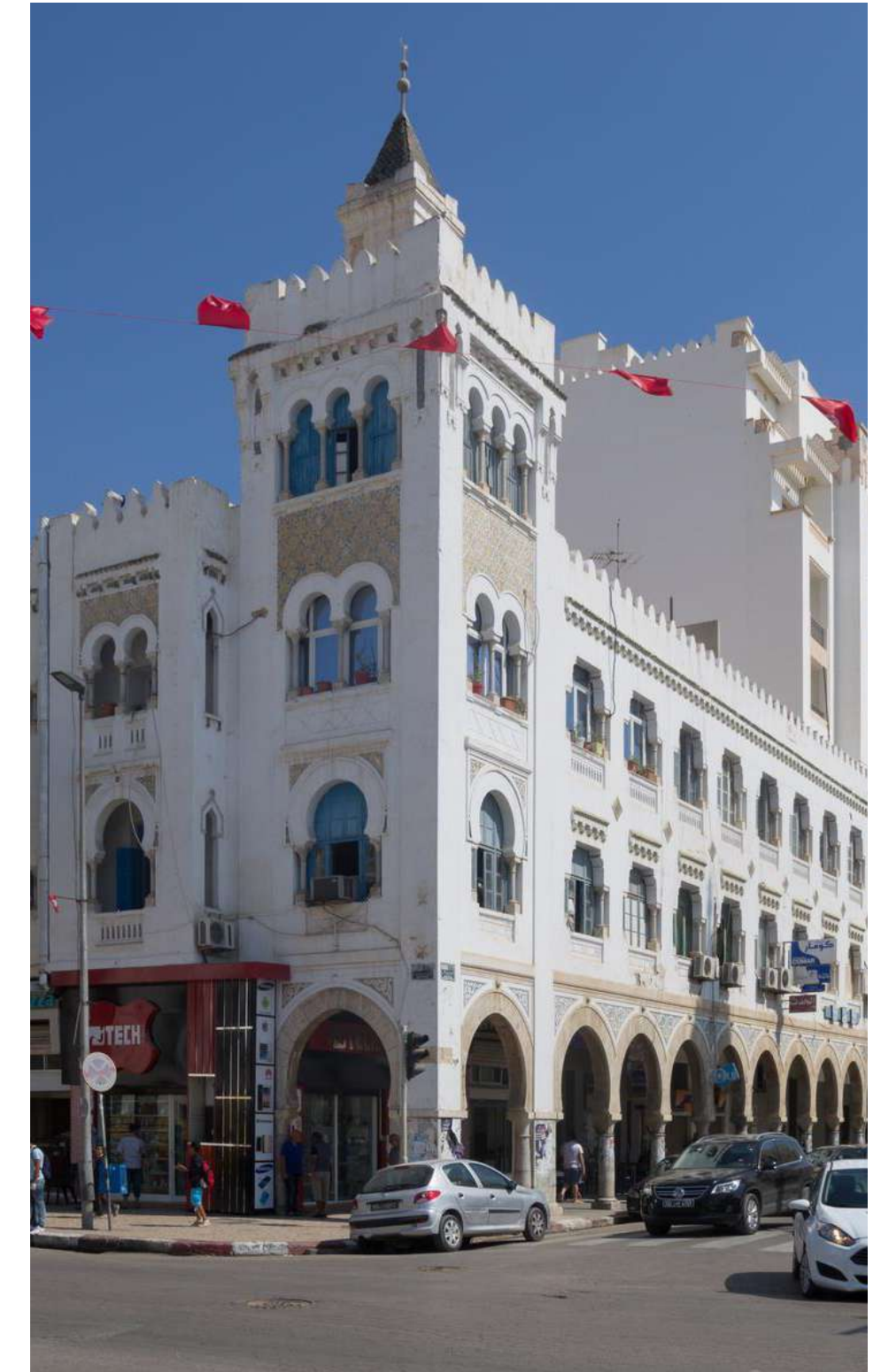
Le plan de création de la future autorité comprend un comité de préfiguration et prévoit une présidence tournante pour garantir l'implication des municipalités et des citoyens et l'approbation des Conseils municipaux. Jusqu'à présent, les Conseils municipaux ont été informés et invités à participer à la prise de décision, bien que les difficultés liées à l'instabilité institutionnelle, aux différents agendas politiques et à l'évolution de la composition des municipalités aient une incidence sur le processus de représentation. C'est pourquoi l'autorité envisagée se concentre également sur l'inclusivité en encourageant les municipalités de différentes tailles à contribuer au projet afin de favoriser un sentiment d'égalité et d'engagement partagé. Le défi à venir consiste à gérer les transitions politiques et à maintenir les principes démocratiques au sein de l'autorité.

## Modèle de financement

Le modèle de financement de l'autorité métropolitaine en Tunisie implique une approche à plusieurs volets. Les sources de financement comprennent les contributions des municipalités formant l'autorité dans le cadre d'une approche collaborative, avec un éventuel soutien financier du ministère des transports aligné sur la politique nationale de mobilité urbaine. En outre, la création d'un fonds national pour le financement des transports est envisagée. Tout en reconnaissant les contraintes financières des municipalités, le modèle de financement vise à signifier l'engagement et l'intérêt pour les objectifs de l'autorité. La coordination avec le ministère des transports et la mobilisation de fonds nationaux pour les projets de mobilité sont des aspects clés de la stratégie de financement.

## Partenariats à plusieurs niveaux

Les collaborations s'étendent aux niveaux national, régional et local, favorisant la coordination entre les différentes parties prenantes. Le ministère des transports joue un rôle crucial dans le développement de la politique nationale de mobilité urbaine, en s'alignant sur les objectifs de l'autorité métropolitaine. Les partenariats internationaux, comme celui avec l'Allemagne, fournissent une assistance technique et un financement pour des projets tels que le Plan de déplacements urbains. En collaborant avec MedCités, l'autorité métropolitaine bénéficie de connaissances, d'une expertise et de ressources précieuses qui renforcent ses capacités. Ce partenariat contribue au développement de l'autorité métropolitaine, en lui permettant d'accéder à un réseau plus large et de bénéficier d'expériences partagées.



## **Poursuivre l'engagement en faveur de la mobilité à long terme de la région**

Sfax a fait preuve d'un dévouement sans faille à la mobilité à long terme de l'agglomération urbaine. Au cours de la dernière décennie, la ville a pris des mesures importantes pour améliorer les transports et la mobilité urbaine. Notamment, des études préliminaires pour un métro léger ont été lancées en 2013, un bilan carbone a été réalisé avec le soutien de l'ADEME en 2015, et l'élaboration d'un Plan de déplacements urbains en 2017 (PDU) est actuellement en cours de mise en œuvre. L'élaboration du Plan d'action pour les énergies renouvelables et le climat (PAERC) reflète l'engagement soutenu de Sfax et ses efforts en faveur de solutions durables et de résilience face aux défis. Ceci est particulièrement visible dans un environnement marqué par l'instabilité politique et une tendance vers la recentralisation, où les objectifs à court terme prennent souvent le dessus.

## **Progresser vers un agenda de la mobilité consolidé avec le PDU**

Sfax avance à grands pas vers un agenda de mobilité consolidé grâce à l'élaboration d'un Plan de déplacements urbains (PDU). La municipalité de Sfax s'est activement engagée dans la création de ce plan, en se concentrant sur une approche intégrée qui s'appuie sur l'infrastructure existante tout en anticipant les besoins futurs. Le PDU comprend divers éléments, notamment l'amélioration de l'infrastructure des bus, l'introduction d'une ligne de métro et la promotion de méthodes de mobilité alternatives. Cette stratégie globale va au-delà des préoccupations immédiates et s'aligne sur une vision de l'avenir de la région. La priorité accordée à l'intégration et à la réflexion prospective témoigne de l'engagement de Sfax en faveur d'une mobilité urbaine durable et efficace.

## **Utiliser Sfax comme un laboratoire vivant pour tester et mettre à l'échelle des solutions métropolitaines**

Sfax est activement impliquée dans la promotion de la mobilité urbaine depuis 2010. Les initiatives comprennent des études préliminaires pour un métro léger, un bilan carbone avec le soutien de l'ADEME et le lancement d'un Plan de déplacements urbains (PDU) en 2015. Le PDU, composante clé des Mesures d'atténuation appropriées au niveau national, reflète l'engagement de Sfax face aux défis du changement climatique. Avec une équipe technique spécialisée, la ville vise à mettre en œuvre des solutions à long terme. Sfax est devenue un laboratoire vivant qui teste et met à l'échelle des solutions de mobilité urbaine métropolitaine au niveau local. Le PDU couvre les infrastructures de bus, les lignes de métro, la mobilité alternative et la gouvernance, façonnant ainsi l'avenir de la mobilité urbaine à Sfax. La collaboration avec MedCités vient renforcer ces efforts et reflète l'engagement de Sfax en faveur de la mobilité verte et du développement durable.



# Agadir Mobilité SA

MAROC

[www.agadirmobilite.ma](http://www.agadirmobilite.ma)

**Population** : 1 million d'habitants  
**Territoire** : Agadir et 12 communes du Grand Agadir  
**Création** : 2019, Appui à la Stratégie Nationale de Mobilité Urbaine du Maroc  
**Structure** : Agence Métropolitaine de Mobilité (Société de Développement Local)  
**Gouvernance** : Conseil des communes  
**Compétences** : Mobilité publique métropolitaine (planification des bus pour le transport urbain et interurbain)



# STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

## Attributions et prise de décision

Agadir Mobilité SA a pour mission d'améliorer la mobilité urbaine dans le Grand Agadir. Elle se concentre sur la formulation et la mise à jour du Plan de mobilité urbaine, la mise en place de lignes de bus à haut niveau de service (BHNS), la réalisation d'études, l'obtention de financements et la collaboration avec les opérateurs. L'agence collabore avec les plans de mobilité de la municipalité d'Agadir, notamment le Plan de mobilité urbaine (PMU) et le Plan administratif de mobilité (PAM), un plan municipal pionnier à l'échelle nationale. Le PAM vise à améliorer la connectivité des transports publics entre les centres administratifs, à promouvoir la mobilité durable du personnel, à réduire la pollution de l'air et à minimiser les coûts et la durée des déplacements.

## Participation des municipalités et des citoyens

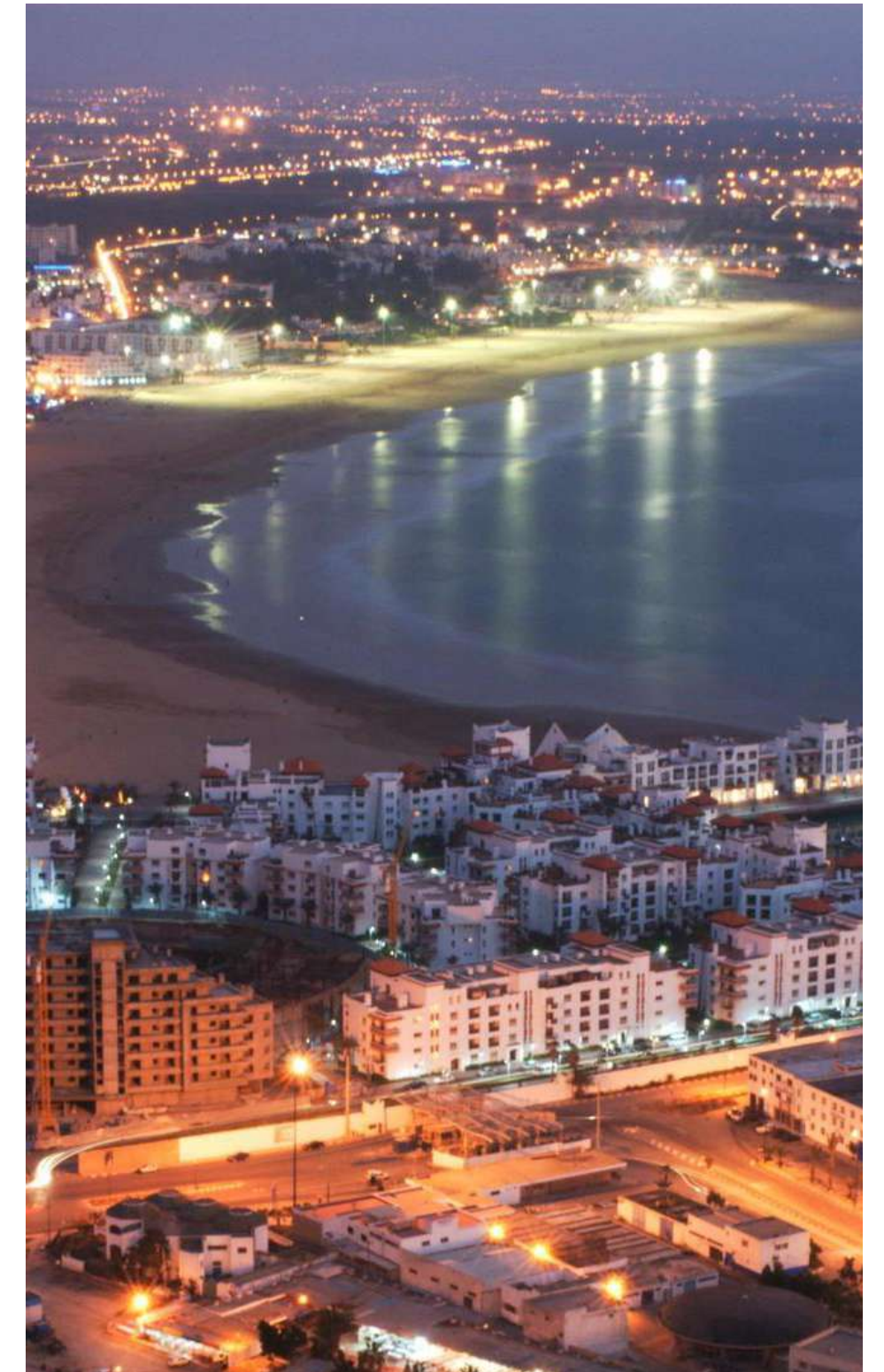
Par le biais d'un Comité consultatif composé de représentants locaux ou régionaux, d'experts techniques nationaux ou d'autorités nationales l'agence évalue et valide les décisions prises sur les plans de mobilité. Les districts sont impliqués dans l'élaboration des plans et dans les consultations sur le développement d'initiatives liées à la mobilité, et un représentant de chaque district rejoint ces comités pour être représenté dans les décisions finales.

## Modèle de financement

L'agence a été créée en tant qu'agence de développement local, ce qui lui permet de bénéficier d'un financement public de la part du gouvernement. Actuellement, l'agence est financée projet par projet, le gouvernement marocain étant le principal bailleur de fonds, avec des contributions directes des municipalités locales des districts qui constituent l'aire métropolitaine du Grand Agadir.

## Partenariats à plusieurs niveaux

Agadir Mobilité SA se concentre actuellement sur l'intégration de la première ligne du TCSP/BHNS avec le reste des lignes urbaines et interurbaines conventionnelles. Dans ce processus, Agadir Mobilité SA collabore avec des représentants du secteur public d'autres régions métropolitaines analogues qui travaillent à la mise en œuvre d'un système de mobilité similaire, comme Casablanca ou Rabat. Le rôle principal de l'agence de mobilité est d'identifier parmi les opérateurs du secteur privé les meilleurs opérateurs qui exécuteront et mettront en œuvre les plans de mobilité définis par l'agence.





## **La mise en place d'un réseau permet de disposer d'un espace d'échange de bonnes pratiques en matière de mobilité urbaine**

Dans le cadre d'un programme développé par l'État visant à former des formateurs en mobilité urbaine, ces derniers ont créé un réseau de communication informel sous la forme d'un groupe WhatsApp. Dans ce groupe, les membres échangent des informations, des articles, des documents et des expériences sur la mobilité urbaine, favorisant ainsi le soutien mutuel et les partenariats pour de nouveaux projets. Cette initiative informelle nécessite un formalisme officiel de mise en réseau permettant l'échange de bonnes pratiques et la production de documents, de données, d'informations, de formations. En rassemblant des représentants ayant une expertise technique autour d'une vision commune de la mobilité urbaine, ce réseau jette les bases d'une collaboration future fructueuse.

## **La création d'une entité distincte avec un objectif clair peut accélérer les progrès dans le secteur public**

La présence d'une société de développement local axée sur la mobilité publique, telle qu'Agadir Mobilité, a joué un rôle déterminant dans l'avancement de la mobilité métropolitaine à Agadir. Opérant sous le régime du droit privé, l'agence fait preuve de flexibilité pour s'adapter rapidement à l'évolution des exigences du plan de mobilité urbaine, tout en maintenant un niveau élevé d'expertise technique. Cette approche permet d'accélérer le développement de plans de mobilité intégrés, incorporant les transports publics et les lignes de bus à haut niveau de service. Le partenariat se caractérise par la confiance et l'implication directe de la municipalité locale d'Agadir dans la prise de décision par le biais de réunions de comités consultatifs. En substance, l'agence de développement local fonctionne comme une startup, aidant les municipalités à incubier des solutions de transport métropolitain à un rythme et à un niveau d'expertise difficilement réalisables par les seules structures municipales.

## **Le modèle de financement par projet limite l'ampleur du changement en raison du manque de continuité**

L'agence est confrontée à une limite dans son modèle actuel de financement projet par projet. Grâce à son expertise en matière de solutions de transport et d'administration, Agadir Mobilité obtient des fonds du gouvernement national et des districts concernés pour chaque projet. En tant qu'agence technique, les options de financement récurrentes sont limitées et dépendent de nouveaux projets ou de nouvelles phases pour obtenir un soutien financier. La municipalité d'Agadir travaille en étroite collaboration pour faciliter des projets tels que l'intégration des lignes de bus. Cependant, il existe un besoin plus large d'une structure de financement au niveau national pour des sociétés de développement local similaires. Cette restructuration pourrait permettre à Agadir Mobilité d'élargir son champ d'action en passant de solutions axées sur les bus à une mobilité urbaine intégrée complète, conformément à la représentation prévue.

## Références

- Métropolis « Tendances métropolitaines dans le monde », 2016
- Perspectives de la population mondiale des Nations unies, 2022

## Études de cas et analyses basées sur l'aimable contribution de :

**Conseil communal d'Agadir** - Nazik Semlali

**Agadir Mobilité SA** - Jamal Bargach

**Métropole Aix-Marseille-Provence** - Vincent Wallaert

**Communauté urbaine d'Al Fayhaa** - Dima Homsy Moussa

**Municipalité du Grand Amman** - Eng. Ahmad Malkawai, Njoud Abd Aljawad

**Aire Métropolitaine de Barcelone** - Carlota Rosés Montesinos, Xavier Estruch Bosch

**Union des municipalités de Marmara** - Cemil Arslan, Burcuhan Şener

**MedCités** - Konstantia Nikopoulou

**Ville métropolitaine de Naples** - Giuseppe Sommese

**Municipalité de Sfax - Agence de mobilité de Sfax** - Riadh Haj Taieb

**Grande agence de développement de Thessalonique (MDAT)** - Anthi Tsakiropoulou

**Municipalité de Thessalonique / MDAT** - Maria Karagianni

**Agglomération urbaine de Zagreb** - Nikola Petković, Željka Pavlović

Établi par



Publié par



Avec le soutien de



En collaboration avec

