

# METROPOLIS 2008

## RÉSUMÉS DU RAPPORT DE COMMISSIONS CONNECTER LES VILLES SYDNEY

- C1.** Les éco-régions
- C2.** Le financement des infrastructures et des services urbains
- C3.** La régénération intégrale des quartiers
- C4.** La gestion de la mobilité urbaine
- C5.** Les indicateurs métropolitains de performance

[www.metropolis.org](http://www.metropolis.org) Version Française

C1  
C2  
C3  
C4  
C5

# Commission 1: ÉCO-RÉGIONS



La première réunion de la Commission 1, Toronto, juin 2006.

## Introduction

La Commission 1 a été créée pour prêter assistance aux autorités locales dans le but d'améliorer l'environnement de la région et, dans le même temps, de renforcer la croissance économique et le développement de la communauté. Les grandes villes sont confrontées à un défi écologique dû à la pression exercée par leurs habitants sur les zones vertes et les espaces naturels des alentours, en raison de leurs besoins en biens et services.

Pour faire face aux grands changements planétaires qui ont commencé à se dessiner dès la fin du XXe siècle, les professionnels de l'environnement ont proposé des méthodes d'analyse plus larges pour traiter les problèmes environnementaux. La protection localisée des sites naturels et de la biodiversité ne suffit pas à relever les défis du nouveau siècle. Les problématiques du réchauffement de la planète, de la perte de la biodiversité, des grandes catastrophes naturelles, etc., ne peuvent être traitées que dans le cadre de projets socio-écologiques de grande envergure, intégrés dans un vaste territoire : l'écoringion. L'importance de ces enjeux exige la mise en place d'une stratégie régionale ambitieuse de développement durable articulée à l'échelle nationale et à l'échelle européenne.

Une écorégion ou région écologique se définit comme une zone géographique se distinguant par un ensemble de caractéristiques similaires (milieu physique, ressources naturelles, population, mode de vie...). Définir une écorégion consiste à mettre en relation ces caractéristiques avec les aspects écologiques et les facteurs de développement socioéconomiques. L'écoringion doit articuler les objectifs de préservation de la biodiversité et la prise en compte des risques (naturels et technologiques) avec les politiques sectorielles d'environnement, d'agriculture, de transport, de tourisme, de culture, d'éducation, de recherche, etc.

Une écorégion est composée de sous-secteurs géographiques (bassins de vie). Ces bassins de vie sont les vecteurs de bien-être de la population et l'ensemble correspond à l'écosystème régional. Ces sous-secteurs géographiques sont les socles de toute vie sociale, économique et culturelle au sein de l'entité territoriale. Leur équilibre repose à la fois sur leur aptitude à répondre aux besoins légitimes de leur population et sur leur capacité à réagir aux demandes et aux pratiques nuisibles de cette population.

Les objectifs de la Commission sont les suivants :

- Développer le concept d'écoringions et de réserves métropolitaines de biosphère à partir d'une réflexion globale, en recherchant une collaboration avec l'UNESCO (programme MAB et University of Columbia / CUBES, etc.).
- Réaliser des séminaires de formation pratique sur les politiques interrégionales de protection de la biodiversité, de gestion des déchets, de tourisme durable, de maintien et de développement de l'agriculture périurbaine.

## Activités

Les activités de la Commission 1 menées à bien au cours des différentes réunions peuvent être résumées en ces termes :

- Présentation d'études de cas sur la gouvernance, la gestion des espaces ouverts (agriculture périurbaine et biodiversité) et le tourisme durable.
- Échange d'expériences avec les métropoles participant à la réunion dans le but de recueillir les suggestions et les attentes des membres de la Commission 1.

### La première réunion de la Commission 1, Toronto

Plusieurs ateliers et activités ont été organisés au cours de la première réunion.

**Atelier 1 : La gouvernance et l'environnement urbain.** L'exposé sur la gouvernance de la ville de Toronto en tant qu'écoringion a analysé la restructuration de la gouvernance dans un contexte de néolibéralisme. Cette restructuration doit se faire dans une logique de marché plutôt que dans une logique publique. Il est nécessaire de dépasser « l'état administratif » pour intégrer la société civile dans le processus de décision sans que cela ne représente un affaiblissement de l'État. Pour dépasser ces difficultés, il faut privilégier la logique de marché en s'appuyant sur l'initiative privée et la participation citoyenne. Il s'agit de trouver une frontière rationnelle pour l'action gouvernementale aux différentes échelles administratives. Il s'agit de créer les conditions pour qu'une région urbaine puisse agir en tant qu'acteur collectif.

*L'exemple de l'ICLEI* : Écobudget est un système de gestion budgétaire destiné à la gestion économique des ressources naturelles et de la qualité de l'environnement, modélisé en fonction des ressources financières.

*L'expérience de Bruxelles-Capitale* : au départ, la place du quartier des Ursulines était un espace anonyme situé sur un tunnel en plein cœur de la ville. Elle a par la suite été restaurée, intégrée et articulée avec le centre ville.

# Commission 1: ÉCO-RÉGIONS

*L'expérience de Porto Alegre – Rio Grande do Sul* : la législation fédérale n'autorise pas l'abattage des arbres sans compensations financières. Les décisions concernant ces compensations sont prises en concertation avec la population locale.

• **Atelier 2 : Gestion des espaces ouverts** : biodiversité et agriculture périurbaine. La région Île-de-France a proposé quatre axes de travail thématiques, dont un sur la gestion des espaces ouverts dans les métropoles. En effet, l'aménagement durable des métropoles doit intégrer la protection de la biodiversité dans le cadre du maintien d'un réseau d'espaces ouverts naturels, forestiers, agricoles et récréatifs. Au regard de cette problématique, la Commission propose comme thématiques d'échange :

- la biodiversité en milieu ouvert et urbain,
- le rôle de l'agriculture dans les métropoles.

• **Atelier 3 : Le tourisme durable**. Au cours de cet atelier ont été analysés différents exemples de tourisme durable.

*Toronto* : la politique de planification de la ville reposait sur le slogan : « ville vivante et ville naturelle ». Cette planification s'est traduite par la création de nombreux espaces verts dans la ville et par la restauration d'une grande zone humide en périphérie de la ville.

*Melbourne* : la ville de Melbourne comprend 3,7 millions d'habitants, est gouvernée par 31 municipalités distinctes, et sa planification relève de l'autorité du gouvernement central. Deux grands objectifs ont été adoptés sur le long terme (30 ans), visant notamment à protéger l'environnement dans un contexte fortement urbanisé et avec une très forte densité de population.

*Région métropolitaine de Barcelone* : la région métropolitaine de Barcelone compte 4,6 millions d'habitants, soit l'équivalent de 65 % de la population de la Catalogne. Cela représente une forte urbanisation, en développement constant, et, par conséquent, une forte pression sur les espaces naturels.

**Enquête sur le concept d'écorégion** : cette enquête est destinée tant à alimenter en données le groupe de réflexion qu'à recueillir le point de vue des responsables des métropoles sur le concept d'écorégion. À ce jour, sept villes ont répondu : Mashhad et Téhéran, Mexico et Puebla de Zaragoza, Londres, Melbourne, Porto Alegre.

## La séance de formation, Institut international de Metropolis, Montréal

Cette séance a porté sur l'analyse de la gouvernance métropolitaine et de sa relation avec le concept d'écorégion. Ce concept considère le territoire comme un écosystème à part entière, qui doit apporter une contribution à l'équilibre de l'écosystème mondial. La dimension du long terme doit être prise en compte vis-à-vis des pollutions chimiques, de la capacité de résilience des milieux naturels et, surtout, vis-à-vis du bien-être de la population. Une écorégion doit accueillir l'être humain et lui garantir un niveau de bien-être acceptable et ce, dans le respect de l'environnement et selon le principe de solidarité envers les générations présentes et futures. La gouvernance doit avoir pour objectif d'aider à garantir les droits de l'homme et la promotion du développement économique vers une meilleure cohésion sociale. Une bonne gouvernance doit pouvoir contribuer à éradiquer ou à réduire la pauvreté, à soutenir la protection de l'environnement et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles, à renforcer la confiance des citoyens à l'égard des institutions de l'Administration publique.

## La deuxième réunion de la Commission 1, Paris Ile-de-France

La deuxième réunion, qui a eu lieu les 21 et 22 janvier 2008, a mis l'accent sur l'agriculture périurbaine et la biodiversité. Le concept d'écorégion est né dans le contexte du développement durable. Diverses expériences ont été présentées :

1. Politiques régionales de la région Paris – Île-de-France
2. Présentation du programme Man And Biosphère (MAB), UNESCO
3. « Compte à rebours » 2010, UICN (Union internationale de conservation de la nature)
4. Stratégie de la biodiversité de la région de Bruxelles-Capitale
5. Parc agraire du Baix-Llobregat (Barcelone)
6. Fedenatur France
7. Agriculture périurbaine et biodiversité, Ouagadougou
8. Zone agricole de Porto Alegre (Brésil)
9. Région sud de Moscou



Serge Kempeneers (Bruxelles) et Michel Vampouille, Vice-président en charge de l'environnement au Conseil régional d'Île-de-France, lors de la deuxième réunion de la C 1, Paris, janvier 2008. Visite technique dans la région du Vexin, en Île-de-France.

## Commission 1: ÉCO-RÉGIONS

Les définitions de l'agriculture durable et de la biodiversité de l'écologiste Vandana Shiva sont ici prises en compte :

- L'agriculture durable doit reposer sur le recyclage des nutriments des sols.
- La biodiversité dépend entièrement du droit dont disposent ou non les communautés locales de jouir des fruits de leurs efforts.

### Recommandations

Les travaux de la Commission « Écorégion » ont permis de se rendre compte de la diversité des approches adoptées par chaque métropole à l'égard de cette idée. Bien au delà, il s'avère que chacune des métropoles participantes met déjà en œuvre, au gré des opportunités qui se présentent, des actions portant sur la biodiversité, l'agriculture périurbaine, le tourisme durable et les structures de gouvernance qui les accompagnent.

Il n'a pas encore été possible d'élaborer conjointement une approche commune de ce que pourrait être une écorégion pour les métropoles de l'association. En effet, les liens avec les autres commissions de travail et avec d'autres acteurs sont nécessaires pour établir une vision globale, appliquée et partagée de cette idée. Ceci pourra être réalisé lors de travaux futurs que la Commission pourrait effectuer entre 2009 et 2011.

En ce qui concerne la région Île-de-France, afin de mettre en œuvre un projet d'écorégion, cinq entrées principales permettront de proposer une méthode d'évaluation qui aiderait à expliciter ce projet d'écologie politique. Chaque entrée serait décrite par un nombre assez réduit d'indicateurs, mais bien illustrée par des cartes, des graphes...

Ces entrées pourraient être les suivantes :

- 1- Une région structurée par une trame d'espaces ouverts multifonctionnels (un « système régional des espaces ouverts »).
- 2- Une région économe en ressources naturelles et en énergie, notamment l'espace et les hydrocarbures fossiles, et qui en assure une gestion rationnelle (eau, air, sol, sous-sol, matériaux).
- 3- Une région qui évite, minimise ou compense les nuisances auxquelles sont soumis ses habitants, qui réduit les inégalités environnementales entre les territoires et qui valorise l'environnement en tant que facteur d'attractivité territoriale.
- 4- Une région au développement robuste (réduction de la vulnérabilité de l'agglomération, prévention des risques, anticipation des changements, emplois durables, écotourisme, équité territoriale...).
- 5- Une région écologiquement responsable, qui maîtrise son empreinte écologique (développement des filières économiques liées au sol : agriculture, sylviculture, énergies renouvelables, matériaux d'origine végétale, approvisionnement en eau, recyclage et traitement des déchets, dépollution des sols, tourisme vert... et maîtrise des rejets au plus près de leur source) et qui adopte des pratiques exemplaires en matière d'intégration environnementale (écocritères, HQE, marchés verts, commerce équitable, coopération internationale).

Par ailleurs, dans le cadre général d'une écorégion, il s'agit de localiser les risques technologiques. Ils se présentent là où les activités humaines peuvent nuire fortement aux milieux naturels et anthropisés. Ce risque est d'autant plus grand qu'il affecte des milieux fragiles, comme la vallée de la Marne. En croisant les localisations des activités potentiellement dangereuses et la capacité du milieu anthropisé à faire face à ce risque, nous pouvons mettre l'accent sur les caractéristiques de l'occupation humaine où des mesures de précaution sont à prendre en priorité.



Les participants à l'atelier de formation sur les éco-régions, à l'institut international de Métropolis, Montréal.

# COMMISSION 2: FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES ET DES SERVICES URBAINS



La Commission 2 appréhende les différents modes de financement des services et infrastructures urbains.

## Introduction

La principale mission des autorités locales et régionales est de dispenser des services de qualité aux citoyens et aux entreprises. Selon les compétences et les champs d'activités de chaque autorité, ces services concernent la culture, le sport, les loisirs, la gestion des déchets, le transport, l'eau, la sécurité publique, l'environnement, les espaces verts, pour n'en citer que quelques-uns.

De plus, pour assumer pleinement leurs responsabilités et assurer le rôle moteur de leur métropole dans l'économie nationale et internationale, les autorités locales et métropolitaines doivent se doter d'infrastructures adéquates, indispensables au développement. Ces infrastructures et le dynamisme des différents agents économiques combinés à des conditions favorables assurent la compétitivité de la métropole.

Pour ce faire, les autorités locales et régionales ont besoin de ressources financières suffisantes, voire d'une véritable autonomie financière et fiscale. Elles doivent posséder les outils financiers propres à des grandes villes, diminuer le fardeau fiscal des contribuables, particuliers et entreprises, et rendre leur métropole attrayante pour les citoyens et les investisseurs.

C'est pour aider les villes membres à se doter d'outils adaptés en matière de financement que Metropolis, à l'issue du Congrès de Berlin en 2005, a mis sur pied une commission spécifique chargée de traiter ce sujet qui préoccupe toute autorité publique. Ce rapport présente donc les résultats des recherches sur les pratiques ainsi que les réflexions de la Commission dans ce domaine, en espérant qu'il sera d'une grande utilité pour les responsables politiques.

## Objectifs et activités

La Commission 2, sur le financement des infrastructures et des services urbains, a pour mandat de :

- Bien cerner la problématique du financement des villes
- Identifier les différentes sources de revenus
- Analyser les modes de financement des projets d'infrastructures
- Cerner les tendances de la fiscalité locale
- Promouvoir les savoir-faire et les bonnes pratiques
- Appuyer le projet de Banque des villes

### Les principales activités qui ont été menées à bien au cours de la période 2005-2007 sont les suivantes :

- Élaboration d'un questionnaire, analyse et synthèse des données recueillies
- Première réunion de la Commission, à Toronto (15 et 16 juin 2006)
- Deuxième réunion de la Commission (commission conjointe C2-C4 à Séoul, 14 et 15 juin 2007)
- Troisième réunion de la Commission à Antananarivo (du 17 au 19 septembre 2007)
- Premier séminaire de formation à Montréal (3 et 4 juillet 2007)
- Compte-rendu au Conseil d'administration à Antananarivo (19 septembre 2007)
- Deuxième séminaire de formation à Tunis (13 et 14 mars 2008)
- Présentation des conclusions et des recommandations de la Commission lors du Congrès de Metropolis à Sydney, en Australie (du 22 au 25 octobre 2008)

## Commission 2: FINANCEMENT



La réunion conjointe de la Commission 2 et de la Commission 4, Seoul, juin 2007.

### Champs de compétence des villes

Les besoins de financement des autorités locales et métropolitaines sont liés directement à leurs champs de compétence. Une bonne compréhension de ces compétences permet donc de mieux saisir la problématique du financement des infrastructures et services urbains.

Certaines métropoles assument plus de responsabilités en dispensant plus de services que d'autres. Certaines compétences sont assumées au niveau local (municipal), tandis que d'autres le sont à un échelon supérieur (agglomération, région métropolitaine). Les compétences sont exercées au niveau des municipalités par des instances politiques et décisionnelles (conseil municipal, conseil d'arrondissement, conseil d'agglomération, etc.). Des lois et des règlements précisent la nature de ces compétences.

**Compétences de base** : elles peuvent varier d'une ville à l'autre, mais couvrent en général les grands domaines suivants : l'aménagement du territoire, l'environnement, le transport, la culture, les sports et les loisirs, le développement économique et social. Le transfert de ces domaines de compétences s'inscrit dans une logique de gestion de proximité, où la gestion est confiée aux collectivités locales pour répondre aux besoins de base des communautés (principe de subsidiarité).

**Compétences particulières** : dans les villes des pays industrialisés, les collectivités locales assument beaucoup plus de responsabilités, couvrant ainsi, entre autres domaines : les infrastructures de transport, la santé publique, l'éducation (Tokyo, Stockholm, Île-de-France : les lycées), la sécurité publique (Montréal : la police, les pompiers, les appels d'urgence), les services sociaux (Toronto, Tokyo, Stockholm), le développement technologique et l'habitat (Berlin).

Certaines de ces compétences particulières sont gérées au niveau métropolitain. Toutefois, l'administration métropolitaine, qui se substitue dans la plupart des grandes métropoles à l'administration locale, est chargée de la planification, de la concertation et du partage des dépenses afférentes aux infrastructures urbaines. Les administrations provinciales participent aussi à la gestion des infrastructures en prenant des initiatives en matière de financement.

### Modes de financement au niveau local

#### a) Financement des dépenses de fonctionnement

- L'impôt foncier.
- L'impôt sur le revenu.
- Les taxes locales sur les ventes.
- Les taxes professionnelles locales.
- Les transferts gouvernementaux.
- La tarification et les contraventions.

#### b) Financement des infrastructures

- Le paiement comptant.
- Les emprunts bancaires.
- L'émission d'obligations.
- Le financement par accroissement de la valeur (Tax incremental financing – TIF).
- La taxe d'amélioration.

#### c) Partenariat public-privé

La collaboration entre les secteurs public et privé pour assurer la prestation d'un service public ne date pas d'aujourd'hui (implication du privé dans le secteur des télécommunications aux États-Unis au 19<sup>e</sup> siècle). Certains pays européens, comme la France, l'Angleterre et l'Espagne, ont aussi une longue tradition en la matière.

Le partenariat public-privé (PPP) peut être considéré comme étant « une entente contractuelle entre des partenaires public et privé qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer la prestation de services publics. Cette entente établit un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats ».

Selon l'OCDE, le choix entre la prestation privée ou publique des services doit se faire en fonction d'une évaluation objective de ce qui sert le mieux l'intérêt public. Les facteurs à prendre en considération se rapportent au niveau actuel de prestation des services et à l'état des équipements. Il doit aussi être tenu compte de l'accessibilité financière pour les ménages et les entreprises, de la couverture des réseaux, de l'efficacité opérationnelle, de l'entretien sur le long terme des installations ainsi que de la viabilité sociale et environnementale.

Ainsi, le respect d'un certain nombre de principes, associé à d'autres facteurs, pourrait permettre de tirer des avantages des projets de PPP.

## Commission 2: FINANCEMENT

**Les projets financés en partenariat public-privé permettent d'obtenir les bénéfices suivants :**

- une valorisation des terrains
- une revitalisation des quartiers
- une attraction de commerces
- une perception de revenus
- un développement économique et social

### **Modes de financement au niveau métropolitain**

Le contexte métropolitain est un peu partout marqué par un étalement urbain (développement de banlieues) qui entraîne des inégalités en termes d'offre de services et de fardeau fiscal nécessitant des solutions intramétropolitaines de répartition des charges et des ressources. Les besoins financiers importants des régions métropolitaines engendrent de très importants enjeux fiscaux. Le sous-financement sape les atouts de la région, et la situation s'aggrave lorsque la région n'a pas suffisamment d'autonomie pour lever ses propres recettes. Parallèlement, les objectifs nationaux – comme l'aspiration à l'équité au niveau régional – peuvent contraindre les régions métropolitaines à contribuer financièrement au développement du reste du pays.

L'autonomie fiscale d'une région métropolitaine est un élément important qui contribue à améliorer l'attractivité d'une région pour les entreprises et les citoyens. Une région qui jouit d'une plus grande autonomie sur le plan fiscal peut plus facilement dégager les recettes supplémentaires dont elle a besoin pour acquérir les services et les biens qui sont nécessaires pour renforcer son attrait auprès des entreprises et des personnes résidentes.

Les dispositifs fiscaux destinés à remédier aux disparités au sein de la région métropolitaine incluent les transferts redistributifs et les dispositifs de partage des recettes fiscales. Les mécanismes de péréquation ont souvent été privilégiés au motif qu'ils assurent le partage des coûts des services publics qui profitent à l'ensemble de la zone métropolitaine, offrent un garde-fou contre les choix de localisation inefficaces motivés par des assiettes fiscales différentes et mettent à la disposition des municipalités des moyens identiques pour financer les services publics de base.

### **Villes et financement international**

Le financement des villes se fait également par le biais des bailleurs de fonds internationaux ainsi que par l'intermédiaire des institutions financières du secteur privé. Il convient de noter également que, dans le domaine privé, certaines banques se spécialisent davantage dans le financement des villes. Chacune de ces institutions décide de financer ou non des projets ou programmes à partir de conditions, de critères de sélection et de modes de fonctionnement bien définis. En ce qui concerne l'Aide publique au développement (APD), on distingue les banques multilatérales de développement (BMD) et les agences bilatérales de développement.

### **Recommandations**

Les travaux de la Commission, à travers les études de cas et les échanges d'expérience, ont permis de tirer des leçons qu'il est pertinent de synthétiser dans ce rapport. Elles peuvent être à la fois utilisées comme recommandations et comme sources d'inspiration pour les décideurs à la recherche d'outils et d'approches de financement.

**Diversification des revenus :** étant donné que l'addition des impôts risque d'alourdir le fardeau fiscal des contribuables, une diversification des recettes fiscales est recommandée. Une forte dépendance vis-à-vis d'une catégorie de recettes fiscales locales peut entraver l'efficacité de la prestation de services à l'échelon local.

**Le foncier :** la maîtrise du foncier par les villes est considérée comme essentielle pour la réalisation des projets, puisque les terrains privés exigent de longs processus de négociation et d'expropriation.

**Les partenariats publics-privés :** les PPP permettent d'élargir la capacité financière publique afin de réaliser plus de projets d'infrastructures et plus rapidement, de partager à des degrés variables les risques avec le secteur privé, d'alléger la charge du secteur public, de dégager des marges de manœuvre financière publiques pour des services qui ne peuvent être offerts que par le secteur public.

Les PPP ne sont pas une panacée absolue au problème du financement. Il n'y a pas de modèle unique. Ils doivent être adaptés à chacun des projets et des contextes. L'élément central d'un PPP consiste à bien évaluer la part de risque que doit assumer le secteur privé. Plus le transfert de risque sera élevé, plus le coût public sera élevé.

Le PPP est un instrument de plus dans la boîte à outils des villes pour accélérer la réalisation de projets d'infrastructures, d'équipements et de services municipaux ou régionaux.



La première réunion de la Commission 2, Toronto, juin 2006

## Commission 2: FINANCEMENT



La troisième réunion de la Commission 2 célébrée à Tananarive en septembre 2007, à laquelle a participé le Président de Metropolis, Jean-Paul Huchon.  
Vue panoramique de Tananarive.

Un partenariat public-privé ne donne des résultats que s'il existe une véritable concertation autour d'une vision commune et du partage des responsabilités de développement, de gestion, d'entretien et de financement.

- Gouvernance : il est nécessaire de réunir les paliers de gouvernement sous une autorité unique.
- Processus : toutes les discussions intergouvernementales doivent être menées à bien avant de démarrer.
- Il convient d'établir une interface unique de gestion du financement avec le secteur privé.
- Structure : un mécanisme interministériel public-privé doit être mis en place pour assurer la coordination d'ensemble.
- Le respect d'un échéancier fixe et court (4 ans) attire le secteur privé.
- Le respect du budget assure la sécurité de tous les partenaires.
- L'importance d'associer le privé à certains domaines publics (p. ex. les arts et la culture) produit un effet de levier.
- Les travaux doivent être acceptés par tous les partenaires (1 200 fenêtres d'affaires).
- Il importe de couvrir un territoire assez grand mais pas trop, offrant une masse critique suffisante pour avoir un effet de levier sur l'investissement privé.
- La planification doit être confiée aux planificateurs.
- Il est nécessaire de s'assurer que le projet est gagnant-gagnant pour tous les partenaires.

### Les conditions de succès des partenariats public-privé

Du fait que chaque projet est unique et qu'il existe une panoplie d'outils financiers, il s'avère nécessaire de se munir de certaines précautions pour mieux réussir son PPP.

Entre autres conditions, on retiendra que, pour réussir un PPP, il est nécessaire :

- d'assumer un véritable leadership politique ;
- de s'assurer que le projet est gagnant-gagnant pour tous les partenaires ;
- de couvrir un territoire ;
- de mener à bien toutes les discussions intergouvernementales au préalable ;
- d'assurer un bon partage des risques et des avantages, basé sur une bonne évaluation des risques ;
- de prendre en compte les coûts de maintenance dans l'évaluation des coûts du projet ;
- de définir en détail les plans et les coûts ;
- de veiller au respect du budget par tous les partenaires ;
- de veiller au respect des échéances ;
- de se faire entourer de spécialistes de haut niveau ;
- de définir clairement les rôles et les responsabilités (contrat clair) ;
- d'assurer un suivi continu des projets ;
- de prévoir des systèmes juridiques relatifs au financement et au partage des revenus ;
- de prévoir des mécanismes de résolution des conflits ;
- de prévoir des mécanismes de communication entre les parties ;
- de mettre en place un dispositif d'imputabilité et de transparence ;
- de mettre en place un système d'information auprès des citoyens.

### Appui de Metropolis

Les montages financiers peuvent s'appliquer tant aux villes des pays industrialisés qu'à celles des pays émergents ou en développement. Il sera important que Metropolis appuie les demandes de financement des villes auprès de diverses banques et organisations internationales. Le projet de la Banque des villes suscite un grand intérêt, si ce n'est un grand espoir. Il est recommandé d'accélérer sa réalisation et, plus particulièrement, les volets de renforcement des capacités, d'assistance technique et de recherche de fonds pour la réalisation des projets d'infrastructure.

# Commission 3: RÉGÉNÉRATION INTÉGRALE DES QUARTIERS



*L'approche compréhensive de la régénération de quartiers prend en compte des facteurs physiques sociaux et économiques.*

## Introduction

Les zones urbaines se définissent comme des systèmes complexes et dynamiques dans lesquels convergent différents processus physiques, sociaux, environnementaux et économiques. La sphère locale est directement confrontée, jour après jour, aux problématiques liées aux conditions de vie de la population et, dans le même temps, ne peut faire abstraction de la pression croissante de la concurrence dans le contexte de la mondialisation. Pour les collectivités locales, il est nécessaire, d'un côté, d'adhérer aux réseaux internationaux de villes et, de l'autre, de résoudre les problèmes internes engendrés par cette recherche de la compétitivité, qui affectent directement les habitants. Il est indispensable de concevoir la stratégie de la ville en respectant les normes mondiales mais sans oublier les spécificités et le contexte historique, socioéconomique et politique de chaque ville.

Les processus de rénovation urbaine constituent une priorité dans les programmes politiques de la plupart des villes et des régions. Pourtant, il n'existe pas de définition unique de ce que l'on entend par « rénovation », « régénération » ou « réhabilitation » des quartiers : construire une école, améliorer le réseau de canalisations d'eau, dessiner un nouveau tracé pour une place publique, donner des emplois aux chômeurs du quartier ou ravaler les façades des immeubles sont autant d'exemples de ce que peut englober la rénovation urbaine.

Les gouvernements misent à l'heure actuelle sur une perspective « intégrale » de la rénovation. La définition normalisée des processus de rénovation urbaine fait référence à l'action intégrée aussi bien horizontalement que verticalement, qui permet la résolution des problèmes urbains en stimulant la synergie entre les dimensions sociale, environnementale et économique de la durabilité.

La dynamique et la variété des interventions et des contextes dans lesquels les villes agissent font de chaque cas un exemple particulier, caractérisé par des connotations spécifiques en ce qui concerne les problématiques et les solutions apportées. Cependant, la comparaison des éléments qui ont facilité ou empêché la bonne mise en œuvre des politiques permet d'identifier, indépendamment des particularités de chaque cas, les éléments ayant joué un rôle essentiel dans la réussite ou l'échec de ces pratiques. En outre, cette comparaison a donné lieu à des occasions de transfert de connaissances entre les villes, ainsi qu'à des possibilités de transfert de politiques, permettant de communiquer des données, des informations, des politiques et des expériences et dépendant, entre autres, de la volonté politique et du débat ouvert entre les acteurs clés, responsables de la mise en œuvre des projets.



*Les politiques de réhabilitation améliorent les conditions de vie au sein des quartiers.*

## Commission 3: RÉGÉNÉRATION



La première réunion de la Commission 3 s'est tenue à Sao Paulo en mars 2006.

### Objectifs et activités

Les objectifs de la Commission 3 peuvent être résumés en ces termes :

- Recueillir l'expérience des villes ayant réalisé ou mettant en œuvre des projets de régénération intégrale de quartiers.
- Réaliser une évaluation des impacts physiques, urbanistiques, économiques, sociaux et environnementaux de ces projets sur les quartiers.
- Évaluer l'impact que peuvent avoir ces projets sur l'ensemble de la métropole.

La Commission 3 de Metropolis, sur la Régénération intégrale des quartiers (C3), a structuré son travail autour des activités suivantes :

1. Conclusions et recommandations de la 1<sup>re</sup> réunion de la C3, à São Paulo le 27 mars 2006.
2. Élaboration et exploitation des résultats d'un questionnaire envoyé aux villes membres de la Commission.
3. Conclusions et recommandations de la 2<sup>e</sup> réunion de la C3, à Barcelone les 7 et 8 mai 2007.
4. Conclusions et recommandations de la 3<sup>e</sup> réunion de la C3, à Antananarivo du 17 au 19 septembre 2007.

L'analyse de la régénération intégrale des quartiers a été effectuée à partir de trois grandes catégories définies selon les caractéristiques des quartiers faisant l'objet de l'étude dans chaque ville : les centres historiques[1], les établissements urbains précaires[2] et les nouvelles centralités[3].

La dimension des problèmes qui apparaissent dans les quartiers varie en fonction de leur typologie, de leur contexte et de leur évolution historique. Un panorama générique permet d'établir une distinction entre les lacunes qui sont fondamentalement physiques et celles qui ont une origine éminemment sociale. La forme la plus visible de décadence de certaines zones urbaines est peut-être leur obsolescence physique, qui entraîne des problèmes liés à la situation géographique, au faible niveau ou à l'absence totale d'entretien du quartier, à la mauvaise qualité des logements, à la mauvaise qualité ou à l'absence d'infrastructures, entre autres. D'un autre côté, la tendance générale des différents facteurs socioéconomiques est visible de façon plus accentuée dans les quartiers ayant besoin d'être rénovés. La structure sociale des quartiers évolue dans le temps et est affectée par différents phénomènes qui provoquent la mobilité ou ont été déterminés par celle-ci. Les traits qui caractérisent le plus souvent la composition et l'évolution de la population des quartiers sont les suivants : le vieillissement progressif, les conflits liés à la multiculturalité et à la composition ethnique variée, la concentration de groupes touchés par des problématiques liées à l'intégration sociale et risquant l'exclusion, les taux de chômage et de rotation résidentielle élevés et les incivilités.

Dans le passé, les approches théoriques sous-jacentes dans les processus d'intervention dans le tissu urbain ont mis l'accent sur différents aspects de l'intervention. Deux types d'approches se distinguent : l'approche propre au déterminisme physique et l'approche intégrale de la rénovation. Cette dernière constitue une réaction face aux politiques urbaines fondées uniquement sur le déterminisme physique ou sur un aspect social ou économique isolé. La rénovation intégrale combine simultanément les trois principaux piliers de la rénovation urbaine – à savoir la rénovation matérielle, la rénovation sociale et la rénovation économique – et implique tous les acteurs intervenant directement ou indirectement dans le quartier. La commission 3 a analysé en profondeur ces deux aspects : l'intégration des politiques et l'inclusion des acteurs impliqués.

L'intégration des politiques se fonde sur une connaissance exhaustive de la zone d'intervention dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources et du potentiel endogène disponibles dans le quartier. Après avoir identifié les ressources naturelles, économiques, humaines, etc., disponibles, il s'agit d'en faire le meilleur usage en élaborant des politiques prenant en compte l'environnement du quartier. Il est notamment possible d'établir un lien entre les processus de rénovation et le contexte par le biais de la participation et de la coopération de tous les acteurs ayant des intérêts dans le quartier. Souvent, l'un des moyens de garantir une approche intégrale de la rénovation consiste à faire participer les habitants qui vivent dans le quartier au quotidien. Toutefois, l'un des aspects fondamentaux de la conception des politiques d'intervention réside dans la composition institutionnelle et dans les relations entre les différents services au sein de chacun des organismes impliqués.

[1] Quartiers de Barcelone, São Paulo, Rio de Janeiro, Puebla, Brasília et Lisbonne.

[2] Quartiers de São Paulo, Rio de Janeiro, Abidjan, Brazzaville et Belo Horizonte.

[3] Quartiers de Barcelone, Berlin, Francfort, Bucarest, Dakar, Manchester, Mashaad, État de Mexico, Moscou, Séoul, Téhéran et Turin.

## Commission 3: RÉGÉNÉRATION



La deuxième réunion de la Commission 3, Barcelone, mai 2007.

L'inclusion des acteurs s'effectue par le biais de mécanismes tels que le partenariat. Dans cette optique, il est important de prêter attention aux mécanismes de gouvernance dans la rénovation urbaine. Les projets intégraux s'avèrent complexes étant donné que, théoriquement, ils doivent être entrepris par le biais de la coordination des différents acteurs impliqués, aussi bien publics (gouvernements locaux, régionaux ou nationaux, agences publiques locales) que privés (organisations à but non lucratif, réseaux d'associations, riverains), ainsi qu'avec la participation des divers services au sein des différentes institutions impliquées.

Les aspects qui contribuent de façon déterminante à la réussite ou à l'échec d'une intervention déterminée se divisent entre les facteurs liés au processus et les facteurs liés au résultat.

Parmi les facteurs liés au processus, il convient de mentionner :

- **La participation, la direction et la confiance** : un fort niveau de participation constitue à la fois un résultat attendu et une nécessité au cours du processus. La participation doit être comprise dans un sens large, incluant également des investisseurs privés ou des acteurs privés ayant des intérêts culturels ou religieux dans le quartier.
- **La volonté politique, la définition de stratégies et la communication** : l'existence d'une volonté politique ferme de mener à bien le projet est un facteur clé, en particulier dans les premières phases, préalables à l'intervention, au cours desquelles il est nécessaire de forger un consensus et de rechercher l'acceptation de tous les acteurs impliqués. Il est également crucial de concevoir une stratégie claire, qui associe les différentes phases du projet à des objectifs à moyen terme en tenant compte du contexte dans lequel s'intègre l'intervention. De plus, le contexte peut modifier le rôle des gouvernements dans les processus d'intervention.
- **La coordination entre les acteurs et les mécanismes de gestion** : que ce soit dans les projets de partenariat ou dans les projets dirigés par le secteur public, il est nécessaire de mettre en place une excellente coordination, aussi bien horizontale que transversale, entre les acteurs et les projets. L'un des moyens d'y parvenir consiste à définir clairement les tâches à réaliser, les compétences et les responsabilités tout au long du processus d'intervention.
- **Le financement** : le financement est l'un des éléments clés qui déterminent la faisabilité du processus de rénovation, non seulement au début du programme, mais aussi tout au long de sa mise en œuvre jusqu'aux étapes finales. Selon le contexte, la responsabilité de l'obtention des fonds nécessaires relève uniquement du gouvernement local ou est partagée avec d'autres acteurs.

Parmi les facteurs liés au résultat, il convient de mentionner :

- **La propriété publique et la propriété privée dans les établissements humains de fait** : Les établissements humains de fait doivent faire partie de la ville et il est nécessaire de les identifier en attribuant à leurs habitants des adresses officielles. L'une des tâches primordiales dans la rénovation consiste à accorder des droits de propriété formels aux personnes qui occupent les logements à la suite de processus d'autoconstruction. De même, la régénération intégrale des établissements humains de fait doit donner la priorité à l'espace public.
- **L'inclusion d'objectifs de développement durable à long terme dans la rénovation** : la rénovation intégrale des quartiers doit encourager des processus durables à long terme. Ce type d'approche va au-delà des solutions qui portent uniquement sur la dimension physique en intégrant également des aspects relatifs à la communauté, à l'emploi et à d'autres types d'objectifs socioéconomiques. Cependant, une grande partie des facteurs qui encouragent le développement durable du quartier dépassent souvent le champ des possibilités des gouvernements locaux.
- **La dynamisation du tissu socioéconomique du quartier** : éviter la perte d'identité du quartier après l'intervention permet de garantir que les habitants s'identifient au résultat. D'autre part, l'un des éléments qui contribuent de façon décisive à améliorer l'attrait d'un quartier est l'existence d'opportunités d'emploi, d'activités commerciales et de mesures de développement de la vie économique. Dans cette optique, la coordination avec les politiques d'emploi élaborées à d'autres niveaux de gouvernement est indispensable pour ne pas multiplier les doublons et pour profiter des synergies avec les opportunités offertes « d'en haut ».
- **L'intégration du quartier dans la ville et la diversité des utilisations** : les processus visant à améliorer l'environnement construit doivent intégrer au paysage urbain dans le cadre de propositions urbanistiques convaincantes permettant d'assimiler les zones rénovées à la ville.

## Commission 3: RÉGÉNÉRATION



Tananarive.

Membres de la Commission 3 lors de l'atelier de formation à Tananarive, septembre 2007.

### Recommandations

Il est pertinent de conclure, d'après l'analyse des différentes expériences menées, qu'il faut accepter la supériorité des approches intégrales de la rénovation par rapport à la mise en œuvre de politiques indépendantes portant sur des aspects isolés du quartier, à caractère physique, social ou économique. Cela ne remet toutefois pas en cause les difficultés plus importantes liées à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation des projets impliquant une multitude d'acteurs et visant à l'intégration de diverses politiques.

Face à la question « Que peut-on améliorer pour parvenir à des politiques et à des programmes qui bénéficient de façon décisive aux quartiers et à leurs acteurs, et surtout à leurs habitants ? », l'apprentissage et le transfert de connaissances entre les agents qui mènent à bien les politiques de rénovation dans différents contextes, dans différents types de quartiers et dans différents pays, apparaissent comme un facteur clé dans la conception de rénovations globales présentant une forte probabilité de succès. D'autre part, il est possible, sans minimiser pour autant l'importance des spécificités de chaque typologie, de déduire des facteurs communs de réussite et d'échec dans toutes les expériences. Indépendamment des caractéristiques particulières de chaque cas, les villes doivent non seulement être productives et compétitives dans l'environnement international, mais également s'efforcer d'être inclusives pour l'ensemble de la société.

La rénovation d'un quartier passe par l'amélioration de l'environnement construit (les bâtiments et les logements, les espaces collectifs, le réseau de connexion) mais doit aussi comprendre des mesures visant à stimuler le développement de la vie communautaire des riverains. La diversité des utilisations dans l'espace apparaît comme un bon critère dans la rénovation. De même, l'exploitation du potentiel endogène du quartier et la prise en compte des spécificités du contexte facilitent l'élaboration de politiques de régénération durable. Ainsi, avant la conception de la stratégie d'intervention, l'élaboration d'un diagnostic de la situation du quartier apparaît comme une condition indispensable.

Dans tous les cas étudiés, la synergie entre les acteurs publics et privés a eu un effet indéniable. Dans la plupart des cas, le début des travaux publics crée un effet d'entraînement sur l'ensemble des initiatives privées et des activités du quartier. La création d'un contexte propice au bon déroulement des synergies entre les acteurs publics et privés constitue une condition indispensable pour la réussite du processus de rénovation. La définition d'une stratégie claire, l'exercice de la direction et la volonté politique sont, sans le moindre doute, des facteurs déterminants. Dans ce sens, la recherche de sources stables de financement favorise la continuité du processus et élimine les incertitudes et les risques associés à un possible enlisement financier. Il ne fait aucun doute que, dès lors que les fonds nécessaires pour l'intervention ont été obtenus ou garantis, d'autres facteurs apparaissent fondamentaux pour atteindre les objectifs de la rénovation.

L'identification des bonnes pratiques, et en particulier des facteurs de réussite qui ont contribué à l'efficacité de ces pratiques, apparaît comme une action intéressante à effectuer pour renforcer le transfert de politiques entre les villes.

Enfin, la nécessité d'évaluer les résultats des politiques et le fonctionnement des différents mécanismes tout au long du processus est fondamentale pour garantir le succès des futurs programmes et des politiques à venir. Ainsi, la disponibilité de certains paramètres objectifs qui cautionnent l'évaluation et rassemblent les volontés de tous les acteurs impliqués dans le processus de rénovation permet de garantir et de renforcer la nécessité de concevoir des politiques de régénération en collaboration avec les habitants et à leur intention.

# Commission 4: GESTION DE LA MOBILITÉ URBAINE



La Commission 4 est une plateforme de collecte, de distribution et d'échange d'informations sur les problématiques propres aux conditions du transport urbain.

## Introduction

La mobilité et le transport constituent des éléments clés de la vie urbaine dans les villes du monde entier. Les habitants recherchent la mobilité en soi, mais également parce qu'elle leur permet de réduire les distances entre différents lieux pour satisfaire divers besoins. Les entreprises recherchent la mobilité car elle est essentielle à leur exploitation et à leur fonctionnement. Néanmoins, le besoin et le désir d'« être en mouvement » a également des conséquences négatives, notamment la pollution atmosphérique, les embouteillages, le bruit, les émissions de gaz à effet de serre, l'interruption de la continuité des quartiers, les accidents de la circulation, etc. Dans les villes, le transport est souvent dominé par l'utilisation de la voiture, qui, malgré les mesures mises en œuvre pour restreindre son utilisation, fait aujourd'hui l'objet d'une demande qui n'a jamais été aussi forte. La tension entre le désir humain de mobilité et les préoccupations face aux conséquences négatives de la matérialisation de ce désir, par le transport, soulève la question de savoir comment concevoir des systèmes de transport offrant un niveau maximum de mobilité tout en ne générant qu'un minimum d'impacts négatifs. Jusqu'à présent, la plupart des villes ont admis le fait qu'elles doivent repenser la mobilité et mettre en œuvre des mesures pour parvenir à des systèmes de transport urbain conformes aux exigences du développement durable. Cependant, les problèmes qui émergent et les défis à relever sont aussi nombreux que les tentatives entreprises pour y faire face.

En règle générale, les tendances suivantes de la mobilité urbaine peuvent être observées dans les villes du monde entier :

- La possession et l'utilisation de voitures ont enregistré une augmentation presque universelle, ce qui influe sur les modèles d'établissement humain et sur les structures.
- L'utilisation de la voiture tend à être moins courante dans les centres-villes, qui sont en général bien desservis par les transports en commun et où le stationnement est restreint, et plus importante dans les banlieues urbaines, qui sont mal desservies par les transports en commun.
- L'utilisation des transports en commun a diminué dans un grand nombre de villes ; toutefois, des exemples de stabilisation de l'utilisation des transports en commun, et même quelques cas d'augmentation du nombre de passagers, ont également été observés.
- L'utilisation de moyens de transport non motorisés, tels que la marche ou le vélo, varie considérablement d'un lieu à l'autre : elle est plus courante dans les pays en voie de développement, où les habitants n'ont souvent pas d'autre solution, et moins fréquente dans les villes des pays industrialisés, où presque tout le monde possède une voiture.
- La dimension sociale du transport – c'est-à-dire le degré auquel le transport influe sur l'évolution des structures et des pratiques sociales et, à son tour, est influencé par les modes de vie et de déplacement de la population – est souvent laissée de côté, ce qui provoque, entre autres, l'exclusion sociale et la dégradation des conditions de vie d'un grand nombre de citoyens.
- La proportion de moyens de transport de marchandises respectueux de l'environnement est en déclin, ce qui, associé à des flux de biens de plus en plus mondialisés, entraîne une dégradation de la situation de la circulation jusque dans les zones urbaines.
- Le transport (en particulier le transport routier, consommateur de carburant) est une importante source de pollution atmosphérique, de bruit et d'émissions de CO<sub>2</sub> qui ne fait qu'augmenter.
- L'évolution du secteur du transport subit l'influence de plusieurs facteurs allant des conditions économiques aux pratiques sociales, en passant par le développement urbain ; c'est pourquoi il n'existe aucune solution universelle à ce problème.

Actuellement, les tendances relatives au transport esquissées ci-dessus, entre autres, peuvent être observées dans tous les pays. Cependant, non seulement ces tendances sont issues de conditions préalables de diverses natures, mais, en outre, les dynamiques de changement accélérées sont uniques d'une certaine façon.

## Commission 4: MOBILITÉ



La Présidence de la Commission 4 se joignant à la réunion de la Commission 2 qui s'est tenue à Toronto en juin 2006. De la théorie à la pratique: visite de terrain à l'Union Station, Toronto.

### Objectifs et activités de la Commission

La Commission 4 (« Gestion de la mobilité urbaine ») constitue une plate-forme de collecte, de diffusion et d'échange d'informations sur les questions importantes relatives aux conditions du transport urbain. Elle offre également à ses membres un forum leur permettant de participer à des discussions sur des circonstances particulières, des approches de solutions et la possibilité d'actions communes. Les questions abordées au cours de la période de 2005 à 2008, regroupées dans trois grands domaines thématiques, ont été déterminées et convenues lors du 8e Congrès mondial de Metropolis à Berlin en mai 2005 :

- 1. Mobilité et cohésion sociale :** il est nécessaire de prendre conscience de l'importance de la mobilité pour garantir à tous l'égalité d'accès et de participation à la vie sociale, de mettre en place des systèmes de transport adaptés aux personnes en ayant le plus besoin, notamment les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées, d'accorder une attention particulière aux questions d'égalité entre les femmes et les hommes, d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures visant à garantir l'égalité d'accès au transport public et à accroître la sécurité routière par le recours aux technologies et aux modes d'organisation appropriés.
- 2. Financement de la mobilité urbaine :** il convient de mettre au point des mécanismes pour financer les infrastructures et les systèmes de transport public, pour encourager l'étude et l'utilisation de systèmes innovants de financement pour tous les types de transport, pour respecter les principes d'efficacité, de transparence et d'intégration modale, pour accorder la priorité aux intérêts des usagers des transports et pour analyser l'impact économique et social du transport public et son rôle spécifique dans le fonctionnement des villes.
- 3. Transport urbain commercial et de marchandises :** il est nécessaire d'organiser une distribution des biens et services à l'intérieur des villes de façon profitable pour l'économie, les entreprises locales et les habitants, sans nuire à l'environnement urbain, ni à la qualité de l'air, ni aux conditions et à la qualité de l'espace public urbain. De plus, un certain nombre de villes constituent des plaques tournantes pour les flux mondiaux de marchandises, qui, bien qu'ils jouent un rôle important pour la ville, peuvent également, dans une large mesure, avoir un impact très négatif sur les conditions locales et l'environnement urbain.

### Toronto 2006 : Mobilité et cohésion sociale

La réunion qui a eu lieu à Toronto en juin 2006 a abordé le sujet de la mobilité et de la cohésion sociale en mettant particulièrement l'accent sur les questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les transports. Pendant la préparation de la conférence, il s'était avéré que l'utilisation du terme « cohésion sociale » et les concepts associés à ce terme variaient d'une ville à l'autre et d'un pays à l'autre. Le document d'orientation a donné une certaine structure à ce sujet complexe en décomposant le terme très abstrait de « cohésion sociale » en problèmes plus concrets, tels que l'inclusion, l'accessibilité, l'égalité des chances, la sécurité, la pauvreté, les inégalités, les capacités et l'écart entre les besoins et la demande.

Une attention particulière a été accordée aux questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes, pour lesquelles des données et des informations de base ont été rassemblées et qui ont été illustrées par des exemples des meilleurs et des pires cas possibles.

La réunion a démontré que, dans la plupart des cas, les mesures et les stratégies présentées par les représentants des villes n'étaient à l'origine pas destinées à favoriser la cohésion sociale. Elles avaient en effet plutôt été élaborées dans le but de résoudre d'autres problèmes liés au transport, qu'il s'agisse d'aspects liés à la protection de l'environnement, à la gestion et au service ou d'aspects plus généraux du développement urbain.

Les études de cas ont porté notamment sur l'élaboration et l'application du « Concept des faibles » pour la réforme de la politique de transport par autobus à Séoul, visant à assurer la prise en compte des demandes des groupes les plus démunis de la population.

Les problèmes relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'accès aux transports ont été abordés en s'appuyant sur des contributions d'experts ainsi que sur une déclaration du réseau international Femmes et gouvernance locale de Metropolis. En outre, une table ronde composée d'éminents participants a engagé une discussion très ouverte et franche sur le problème des femmes dans les transports. Dans le cadre de ce débat, les participants ont insisté sur la nécessité de respecter les règles sociales et culturelles, tout en s'efforçant d'offrir l'égalité d'accès et, par conséquent, l'égalité des chances à tous les membres de la société. Certains membres du public ont pris part à la table ronde, en apportant leurs connaissances et leurs points de vue sur leurs villes. Bien qu'il n'ait pas réussi à aboutir à un consensus, le débat s'est avéré constructif, dans la mesure où il a mis en évidence la diversité des notions associées au

## Comission 4: MOBILITÉ



Maires et représentants de villes, lors de la réunion mixte C4-C2 sur le financement de la mobilité urbaine.

Mme Junge-Reyer, Présidente de la Commission 4, accueille les participants de la réunion de Séoul.

concept d'égalité entre les sexes. Dans le même temps, la réunion, dans son ensemble, a apporté la preuve de la perception initiale selon laquelle, malgré les connaissances considérables et la prise de conscience des différences et des inégalités dans les transports en termes d'égalité entre les sexes, il est difficile de passer de la théorie à la pratique, puisque les compétences et les expériences positives manquent encore pour déterminer comment intégrer les questions d'égalité de genre à la planification des transports à un niveau stratégique.

### Séoul 2007 : Financement de la mobilité urbaine

Le thème général de la réunion de Séoul était « Le financement de la mobilité urbaine ». Au vu de la nature transversale de ce sujet, il est apparu qu'il ne devrait pas être traité uniquement par la Commission 4. Il a donc été décidé d'entamer une collaboration avec la Commission 2 (Financement des infrastructures et des services urbains) afin de créer des synergies, aussi bien en termes de contenu que d'organisation. En outre, la réunion était organisée dans le cadre d'un événement plus large, la Semaine de la mobilité de Metropolis. La réunion a été organisée en fonction des demandes de contributions et de discussions exprimées par les membres, afin de permettre des débats pratiques et pertinents. Les principales questions abordées ont été les suivantes :

1. Point de vue des décideurs
2. Financement des infrastructures
3. Financement de l'exploitation
4. Partenariat public-privé

### Formation et coopération

Le deuxième pilier du travail de la Commission avec et pour les villes est l'organisation et la mise en œuvre de séminaires de formation concernant des sujets relatifs au transport qui présentent un intérêt particulier pour les planificateurs, les élus et les autres décideurs dans les métropoles des pays en développement. Les séminaires organisés ont porté sur les domaines thématiques suivants :

- Technologie du transport ferroviaire (Berlin, 2005)
- Entretien des infrastructures urbaines (Toronto, 2006)
- Planification des transports publics (Séoul, 2007)



Visite de terrain de la Commission 4. Le projet de réhabilitation de la rivière Han, Séoul.

La ville amphitrienne de Séoul lors de ses adieux aux membres de la Commission 4.

## Comission 4: MOBILITÉ



*Atmosphère studieuse lors des débats du tour de table à Séoul.*

### Recommandations

Une demande a été exprimée par les villes pour passer de la production et de l'échange de connaissances à une ligne de conduite plus pratique. Voici quelques exemples parmi les suggestions faites :

- Adoption d'une approche plus souple favorisant la définition des sujets chaque année au lieu de la pratique actuelle qui consiste à établir des programmes fixes pour les trois années à venir.
- Mise en place de groupes de travail pouvant se pencher sur des questions particulières dans certaines villes intéressées pendant une courte période et en collaboration avec les autres commissions afin d'aborder les questions transversales en créant et en utilisant des synergies.
- Désignation de personnes ressources (a) pour les commissions, (b) dans les secrétariats régionaux, (c) dans les villes, au niveau technique comme au niveau administratif.
- Renforcement de l'attention accordée à l'hétérogénéité des villes membres, qui peut être à l'origine de divergences de priorités en matière d'intérêts thématiques et, par conséquent, de divergences dans les attentes concernant les thèmes, les objectifs et les procédures du réseau Metropolis. En ce qui concerne le travail de chaque commission, cela peut par exemple impliquer de mettre davantage l'accent dans les réunions sur des villes sujettes à des problèmes et à des conditions similaires :
  - soit sous forme de réunions régionales, c'est-à-dire en organisant deux réunions parallèles à différents endroits du monde, au lieu d'une seule grande conférence mondiale annuelle ;
  - soit en organisant des ateliers de travail à l'intention de certaines villes ou régions dans le cadre d'une conférence mondiale (annuelle).

Dans tous les cas, il est nécessaire de veiller à ce que, malgré le renforcement de l'accent régional, le travail effectué soit toujours en rapport avec le travail de la Commission entière et du réseau dans son ensemble. Cela implique :

- L'amélioration de la gestion et de l'administration des connaissances ainsi que de la diffusion des informations disponibles, par exemple en développant davantage et en tenant à jour une base de données commune ou en ouvrant une plate-forme en ligne permettant aux villes de présenter leurs compétences spécifiques, leurs cas de bonnes pratiques ainsi que leurs demandes d'assistance et de coopération. De plus, les informations déjà disponibles et l'état de l'art devraient être utilisés de façon plus intensive par les villes, les institutions et les organismes publics et privés.
- Une utilisation accrue des possibilités de coopération offertes par Metropolis, par exemple en ce qui concerne les missions d'assistance technique ou la coopération avec la Banque des villes et le réseau international Femmes et gouvernance locale de Metropolis.
- La mise à profit et le renforcement des opportunités de formation, notamment par le biais de formations régionalisées, de réunions communes avec d'autres commissions, de formations régulières en face à face enrichies par la préparation de documents de formation, au format électronique et en version imprimée.
- Une distinction plus précise entre les événements de différente nature, par exemple entre les réunions techniques et les réunions formelles ou d'organisation.

Ces suggestions, ainsi que d'autres, ont déjà été communiquées par la Commission au réseau Metropolis, où elles ont reçu un accueil plutôt favorable. De même, les avis de la Commission ont été pris en compte dans la Déclaration de Berlin sur la gestion durable de la mobilité urbaine. Étant donné que le travail de la Commission 4 devrait prendre fin avec le Congrès de Sydney, ses recommandations doivent être comprises comme étant également applicables par d'autres commissions ainsi que pour la réorganisation et le renforcement de l'orientation et des procédures du réseau déjà envisagés pour les années à venir.

# Commission 5: INDICATEURS MÉTROPOLITAINS DE PERFORMANCE



Vue panoramique de Melbourne, État de Victoria, président de la Commission 5.

## Introduction

La Commission sur les indicateurs métropolitains de performance a été mise en place sous la forme d'un projet commun entre Metropolis et l'Observatoire urbain mondial d'ONU-Habitat (OUM) afin d'encourager les villes des pays en développement à créer leurs propres systèmes de mesure de la performance en gestion urbaine. En effet, en milieu urbain, les prises de décision ne peuvent être efficaces que si elles s'appuient sur des informations fiables sur les performances de la ville, si les décideurs sont en mesure de bien identifier les priorités et s'ils disposent des compétences nécessaires pour œuvrer à la réalisation d'objectifs stratégiques.

La Commission a travaillé au sein du cadre mondial élargi créé par la Déclaration du Millénaire des Nations Unies et par les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). En partenariat avec l'OUM, Metropolis a encouragé la mise en place d'observatoires urbains locaux (OUL) dans les villes en développement. L'OUM est chargé d'observer les progrès vers la réalisation des OMD dans le monde entier, et les OUL occupent une place centrale dans le développement de la capacité des villes à faire ce travail. Bien que les OMD concernent le monde entier, ONU-Habitat reconnaît que, du fait de l'augmentation de la population urbaine, c'est avant tout dans les villes qu'il faut lutter pour atteindre les OMD[1]. Le Rapport 2006 sur les objectifs du Millénaire pour le développement souligne que les indicateurs constituent le principal outil permettant à la communauté mondiale de déterminer l'avancement des progrès vers la réalisation des OMD. En dépit de cette priorité affirmée, on constate actuellement un manque flagrant de données suffisamment fiables pour pouvoir réaliser ce travail, et il est donc « urgent de lancer des initiatives pour le renforcement des capacités statistiques » afin de faire face à cette pénurie[2]. Cette pénurie constatée de compétences, associée à la difficulté de faire passer les OMD de l'échelle mondiale ou nationale au niveau local, confère encore plus d'importance aux activités de renforcement des capacités et d'assistance technique que la Commission 5 offre aux villes membres.

## Objectifs et activités

La Commission a adopté une approche pratique visant à apporter des bienfaits tangibles aux villes des pays en développement. Le but est d'élargir l'utilisation des systèmes de mesure de la performance dans le fonctionnement des villes en offrant une formation pratique et une assistance technique aux praticiens et aux décideurs. Les Termes de référence de la Commission établissent les objectifs clés suivants dans la promotion de la mesure de la performance :

- Échange d'informations
- Renforcement des capacités
- Promotion des observatoires urbains locaux
- Encouragement à une approche d'« auto-assistance » dans les villes participantes

La Commission s'est efforcée d'atteindre ces objectifs en organisant des réunions, des missions d'experts, des événements de réseau et des ateliers de formation. Par le biais d'une formation ciblée et d'un échange d'informations efficace entre les représentants des gouvernements locaux, la pratique de la gestion urbaine peut être améliorée, dans l'intérêt de la population locale.

## Réunions

Les réunions et les ateliers de travail de la Commission ont mis l'accent sur un certain nombre de questions spécifiques, déterminées en collaboration avec les villes membres. Cette approche a permis de favoriser un haut niveau d'engagement intellectuel des villes d'accueil et des participants, ainsi que l'obtention de résultats stratégiques tangibles. La plupart des problèmes soulevés lors des réunions s'appliquent à toutes les villes, ce qui a permis la constitution de la liste suivante de préoccupations universelles :

[1] ONU-HABITAT, State of the World's Cities 2006/2007: The Millennium Development Goals and Urban Sustainability: 30 Years of Shaping the Habitat Agenda, Londres : Earthscan, 2006, pp. 46-51.

[2] ONU, The Millennium Development Goals Report 2006, New York : ONU, 2006, p. 26.

## Commission 5: INDICATEURS



Téheran a accueilli la première réunion de la C5 en juin 2007.

De gauche à droite : Prof David Wilmoth, Membre du conseil consultatif, UNGCCP; Mary Lewin, Coordinatrice de la C5 et Josep Roig, Secrétaire général de Metropolis.

**Planification stratégique et utilisation de la technologie** : les indicateurs urbains constituent un outil essentiel pour les responsables de la planification stratégique urbaine et pour atteindre les objectifs globaux des gouvernements municipaux. Les systèmes métropolitains de mesure de la performance sont plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés dans un cadre stratégique et politique clairement défini. Les indicateurs pris en compte pour l'élaboration des plans stratégiques ou mis en place pendant la phase de mise en œuvre permettent aux planificateurs de mesurer les progrès vers les objectifs fixés et de mettre en évidence l'efficacité des politiques et projets choisis. La mesure de la performance est étroitement liée à l'utilisation de la technologie dans la planification urbaine, en particulier au recours à des systèmes d'information géographique (SIG). Les SIG, utilisés comme outils permettant de mettre en évidence les zones avantagées et les zones désavantagées, aident les gestionnaires urbains à déterminer les sites à viser pour la prestation de services. D'autre part, il a été démontré qu'il était également possible de disposer de systèmes efficaces de surveillance et d'évaluation à faible coût au sein d'un cadre stratégique sans avoir besoin d'un SIG sophistiqué.

**Protection de l'environnement et développement durable** : les questions relatives à la protection de l'environnement, au développement durable et, plus récemment, au changement climatique ont suscité des préoccupations croissantes chez les villes membres : la Commission a répondu à ces inquiétudes en faisant de l'environnement un thème majeur lors de la réunion et des ateliers de travail qui se sont déroulés en juin 2007 en Iran. Certaines villes ont intégré à leur cadre stratégique l'objectif de devenir une ville « verte » et durable, en dessinant des « zones vertes » dans les plans de la ville et en entreprenant d'autres initiatives susceptibles d'être mesurées et surveillées. La plupart des villes utilisent des indicateurs environnementaux et de développement durable pour vérifier l'ampleur et la gravité des problèmes environnementaux auxquelles elles sont confrontées dans l'ensemble de la ville et, plus particulièrement, dans les quartiers et les écosystèmes à risque. Les SIG ont un rôle important à jouer pour fournir des informations sur les changements environnementaux au sein des villes et pour assurer le suivi du succès des projets et des mesures de protection de l'environnement.

**Gouvernance et responsabilité** : les États-nations reconnaissent l'importance d'une gouvernance transparente et efficace du développement. Simultanément, de nombreuses villes des pays en développement évoluent vers des systèmes de gouvernance plus ouverts et plus décentralisés, en bénéficiant dans certains cas de la délégation des compétences de planification et de gestion urbaines par le gouvernement central aux gouvernements régionaux, locaux ou municipaux. La Commission a examiné les moyens de surveiller les performances de la gouvernance urbaine dans un contexte marqué par la mondialisation et la privatisation, par l'évolution du statut de la pauvreté dans l'absolu et relativement, par la persistance de la corruption, par le rôle de l'État dans des économies changeantes et par la multiplicité des organismes impliqués dans la gestion des centres urbains. La gouvernance était l'un des thèmes clés des réunions de la Commission qui se sont tenues en juin 2007 en Iran. Les séances, marquées par une forte interactivité, ont identifié un modèle de gouvernance qui reflète les aspirations universelles de direction (mise en place de plans stratégiques), responsabilité (transparence des processus financiers, juridiques et de prise de décision), autonomisation par le biais de la participation publique, égalité entre femmes et hommes et engagement de la société civile (associations et secteur privé).

**Rôle des femmes** : dans les pays en développement comme dans les pays industrialisés, la population prend de plus en plus conscience du lien entre le rôle des femmes dans la société et la situation économique du pays. Les villes des pays en développement sont souvent situées au sein de sociétés traditionnelles ou comprennent des communautés soutenant fermement des positions catégoriques quant aux rôles respectifs des hommes et des femmes. À mesure que ces sociétés s'ouvrent à la mobilité internationale et s'engagent dans de forts courants de modernité économique et sociale, ces positions traditionnelles sont remises en cause. Le rôle des femmes dans la gouvernance municipale a constitué une question centrale dans la mise au point d'indicateurs métropolitains de gouvernance visant à gérer la performance, au lieu de seulement mesurer la performance.

**Pauvreté et inégalités sociales** : la Commission reconnaît l'impact déshumanisant de la pauvreté et s'efforce d'améliorer la situation des personnes vivant dans les pires conditions urbaines en encourageant la mise en place de techniques de surveillance et d'évaluation des mauvaises conditions de vie et de leurs causes profondes dans de nombreuses villes du monde. Un certain nombre de membres de la

## Commission 5: INDICATEURS



La Commission 5 lors de l'atelier de formation qui s'est tenu à Mashhad en juin 2007.

Commission utilisent des indicateurs et des SIG pour cartographier l'incidence et la gravité de la pauvreté au sein de leurs municipalités, parfois avec la participation des habitants. Ces outils permettent aux gestionnaires urbains de déterminer les zones qui sont les plus désavantagées et de reconnaître les différents besoins en infrastructures et les pressions qui s'exercent sur les habitants de la ville. Les membres de la Commission appliquent les indicateurs de performance pour surveiller et évaluer la mise en œuvre des activités de développement.

### Missions d'experts

Le programme de missions d'experts est au cœur du travail de la Commission 5. Il reflète l'approche pragmatique qu'a la Commission du renforcement des capacités et constitue une manifestation tangible de son partenariat avec ONU-Habitat. L'un des principaux objectifs de ce partenariat était de promouvoir le travail de l'OUM en mettant en place des OUL dans les villes en développement.

En général, les missions ont consisté en des visites de trois jours par des experts, au cours desquelles ceux-ci ont rencontré les élus et les administrateurs locaux pour évaluer les systèmes de mesure de la performance existant au sein de la ville et pour former les praticiens locaux. Lors des missions, les séances de formation ont été adaptées au degré d'expérience de la ville d'accueil. Les séances de formation ont encouragé une « approche participative » de l'élaboration des indicateurs, fondée sur le principe selon lequel les systèmes de mesure de la performance sont plus efficaces lorsqu'ils sont mis au point par les personnes qui s'en serviront et sont directement adaptés à la situation de la ville. La réalisation des missions d'experts a permis de tirer des leçons dans les domaines suivants :

**Intérêt croissant pour les systèmes de mesure de la performance :** le fort intérêt que suscite le travail de la Commission démontre la prise de conscience et l'enthousiasme croissants des responsables politiques des villes du monde entier envers les systèmes de mesure de la performance. De nombreux responsables politiques des villes en développement ont adopté récemment une approche stratégique des questions urbaines, ce qui constitue une avancée importante vers l'amélioration de l'état d'une grande partie des villes du monde.

**Impact des OMD sur les objectifs stratégiques locaux :** dans certaines villes en développement, l'adoption des OMD par leur pays a fait office de déclencheur pour inciter les responsables politiques à mettre au point des systèmes de mesure de la performance. Par la suite, leurs partenaires, par le biais du financement des OUL et d'une documentation pertinente, leur ont donné des conseils efficaces sur la façon de mettre en place une approche rigoureuse et stratégique de la gestion urbaine. La Commission 5, tout en favorisant la réalisation des OMD au niveau local et en encourageant les villes à travailler au sein du cadre mondial élargi créé par les OMD, s'efforce de faire comprendre aux villes membres que les préoccupations politiques locales sont aussi importantes et que les systèmes de mesure de la performance sont plus efficaces lorsqu'ils reflètent les priorités et les objectifs de la communauté locale.

**Reconnaissance par les villes de leur rôle dans le succès des systèmes de mesure de la performance :** les missions d'experts de la Commission 5 encouragent les villes en développement à prendre conscience que la principale responsabilité pour l'élaboration et l'application d'indicateurs urbains incombe aux villes elles-mêmes. La Commission part du principe que les praticiens techniques et les décideurs locaux doivent cerner eux-mêmes les domaines clés pour la mesure de la performance. L'expert en mission peut fournir aux villes certaines informations et compétences essentielles pour qu'elles puissent mettre au point des systèmes portant sur les préoccupations et les stratégies locales, mais il ne peut assumer la responsabilité finale du système. Les gestionnaires urbains ont été encouragés à impliquer autant d'acteurs que possible, y compris des organisations non gouvernementales et des associations de quartier. La création de systèmes plus inclusifs et plus localisés a également été encouragée. Les documents élaborés pendant les séances de formation sont essentiellement le fruit du travail de la ville d'accueil et de ses partenaires et peuvent servir de base pour de futurs projets.

**Influence des systèmes politiques sur les systèmes de mesure de la performance :** les missions d'experts ont été effectuées dans diverses villes caractérisées par des systèmes et des valeurs politiques très différents. La Commission, tout comme Metropolis dans son ensemble, a adopté une approche strictement apolitique et mis l'accent sur le renforcement des capacités et la formation du personnel municipal local. La Commission ne fait aucun commentaire sur la valeur de tel ou tel système politique, bien que, dans le cadre de son travail, elle tienne compte de l'impact des systèmes politiques nationaux sur les priorités en matière de mesure de la performance locale. L'un des principes essentiels dans l'approche de la Commission établit que, pour être efficaces, les systèmes de mesure de la performance doivent refléter les préoccupations et les priorités locales. Les systèmes de mesure de la performance fonctionnent à partir d'informations, de données et d'analyses et sont intégrés dans les systèmes administratifs et politiques. Le fonctionnement efficace des systèmes inclusifs

## Commission 5: INDICATEURS



La deuxième réunion de la Commission 5 qui eut lieu dans le cadre du Conseil d'administration de Metropolis, Tananarive, septembre 2007.

de mesure de la performance en milieu urbain nécessite des sociétés ouvertes, décentralisées, dans lesquelles les citoyens peuvent jouer librement leur rôle au sein de la société. Toutefois, il est toujours possible d'utiliser les indicateurs métropolitains de performance dans les sociétés moins ouvertes, mais les résultats risquent d'être moins complets ou de se solder par un échec.

**Confiance dans les solutions technologiques** : certains dirigeants de villes se tournent vers la technologie pour trouver la réponse à leurs problèmes. Cependant, les SIG et les technologies qui y sont liées ne sont que l'un des ensembles d'outils d'aide au processus de planification stratégique et ne devraient pas être privilégiés d'emblée par rapport aux autres outils sans un examen préalable. S'ils sont utilisés de façon isolée, les informations rassemblées par ces systèmes sont simplement stockées dans un « cimetière de données »[3]. En revanche, lorsque le SIG est lié à des indicateurs dans un cadre stratégique solide, les technologies et les moyens de les utiliser peuvent accélérer les progrès vers les objectifs de façon spectaculaire.

**Besoin de clarté dans l'élaboration des ensembles d'indicateurs** : lors de l'élaboration de systèmes de mesure de la performance, les villes sont confrontées à une abondance de choix possibles, et il apparaît rapidement que presque tout peut être mesuré. La difficulté pour les praticiens consiste alors à décider de ce qui doit ou non être pris en compte. Les indicateurs qui reflètent les objectifs stratégiques de la ville, et qui sont adaptés aux capacités de l'organisation qui les utilise, sont plus susceptibles d'être utiles et viables à long terme. Les praticiens doivent donc veiller, lors de la sélection des ensembles d'indicateurs, à ce que ceux-ci reflètent les besoins de la ville. Un indicateur basé sur un domaine pour lequel il n'existe aucune information ou aucun moyen pratique d'obtenir des informations ne servira à rien pour la ville. De même, la couverture de zones dans lesquelles il est impossible de mettre en œuvre des programmes ou des projets peut également s'avérer un gaspillage d'efforts, frustrant pour les praticiens. Dans ces situations, les praticiens peuvent se sentir dépassés par la tâche qui leur incombe, ne pas réussir à fournir des résultats ou cesser d'utiliser les indicateurs. Il vaut donc mieux qu'une ville mette au point un système simple pouvant être mis en application facilement, plutôt qu'un système complet ne pouvant pas être maintenu à long terme.

### Recommandations

L'expérience tirée des études de cas, des missions d'experts et d'autres travaux de la Commission ont permis d'élaborer différentes recommandations. Tout d'abord, un élargissement de la participation et des partenariats est nécessaire. La portée du travail des commissions de Metropolis doit aller au-delà du cercle restreint des membres de l'Association. La Commission 5 a accueilli un certain nombre de personnes et d'organisations non membres de Metropolis et trouvé que leur participation enrichissait son travail. Les autres commissions pourraient tirer profit d'une telle portée dans leurs efforts pour renforcer les liens avec l'ensemble de la communauté du développement urbain et entrer en contact avec les leaders mondiaux dans les domaines de travail des commissions. Les villes des pays en développement bénéficieraient également de cet élargissement de la coopération et de l'échange d'informations. Les commissions devraient également chercher à conclure des accords de partenariat actif avec d'autres organisations, sur le modèle de la coopération entre la C5 et ONU-Habitat. Un partenariat efficace offrirait également de plus importantes contributions intellectuelles et financières et pourrait ainsi élargir la portée des projets. Il peut également valoir la peine de vérifier si les villes des pays et des régions en développement sont disposées à mettre en place des partenariats entre villes pour se porter mutuellement assistance en matière de systèmes de mesure de la performance, ainsi que pour l'ensemble des pratiques de planification stratégique. Il est également important de favoriser les réseaux régionaux de praticiens, d'observatoires et de gouvernements, qui peuvent constituer une occasion supplémentaire d'échange de connaissances.

En outre, la riche expérience des participants à la Commission jusqu'à présent a produit de bonnes études de cas partagées, dont quelques-unes seulement peuvent être décrites dans le présent rapport. Parmi ces études de cas, certaines ont évolué tout au long de la période dans le cadre de plusieurs ateliers de travail, présentations et missions. Avec davantage de ressources, peut-être en collaboration avec d'autres centres de documentation, ces expériences peuvent être adaptées à une utilisation plus large et conservées de façon à rester à jour et « vivantes » pour ceux qui consultent les documents et les études de cas.

Enfin, la mesure de la performance ne doit pas être considérée comme une fonction propre à la seule Commission 5. De fait, l'utilisation d'indicateurs et de la mesure de la performance peut être envisagée comme touchant tous les aspects de la gestion urbaine. Potentiellement, les indicateurs et la mesure de la performance pourraient être intégrés au fonctionnement de toutes les commissions de Metropolis, en tant que moteurs du suivi et de l'évaluation. Cela aiderait Metropolis à mesurer l'efficacité de ses propres programmes et initiatives et à promouvoir cette approche auprès de ses membres.

[3] METROPOLIS, Commission 5, Procès-verbal de la réunion de la Commission des 29 et 30 septembre 2003, Istanbul, Turquie, 2004, p. 18.  
[http://www.metropolis.org/index.php?action=mostrarComision&modul=comisiones&id\\_comision=97](http://www.metropolis.org/index.php?action=mostrarComision&modul=comisiones&id_comision=97).