

metropolis ●

Metropolis

Plan d'Action Stratégique

2024-2026



Metropolis à l'ère métropolitaine

En 2025, Metropolis célébrera ses 40 ans. Les tendances qui étaient déjà évidentes en 1985, année de création de l'association, se sont accélérées. Nous vivons à l'ère métropolitaine, caractérisée par de grandes villes entourées d'autres municipalités en continuité urbaine, formant des agglomérations d'une complexité et d'une diversité sans précédent, connectées et interdépendantes localement et mondialement. Aujourd'hui, près de deux milliards de personnes vivent dans des villes de plus d'un million d'habitants, soit presque la moitié de la population urbaine mondiale et un quart de la population totale de la planète.

Les grandes villes et les métropoles rassemblent le talent et le capital et génèrent la majeure partie de la richesse, de la créativité, de l'innovation et de la production artistique du monde, mais les métropoles concentrent aussi les enjeux les plus urgents, de l'intensification des disparités au changement climatique, en passant par les inégalités entre les sexes, la ségrégation sociale et la dégradation de l'environnement. Pourtant, un manque de coordination entre les différents niveaux de gouvernement, ou même une concurrence entre eux, rend trop souvent les espaces métropolitains inaptes à exploiter les avantages de la croissance urbaine et à minimiser les externalités négatives.

Le changement climatique frappe déjà les villes et a suscité une nouvelle prise de conscience du besoin de repenser les espaces urbains. La gouvernance métropolitaine doit tenir compte du lien entre les agglomérations urbaines et l'environnement, des corridors écologiques et écosystèmes locaux à la crise climatique mondiale. L'ancien courant de pensée opposait non seulement la ville à la nature, mais aussi l'urbain au rural, le planifié au spontané, le centre à la périphérie... et le monde tournait autour de ces dichotomies simplistes qui n'ont guère de sens dans les diverses mosaïques de territoires étroitement interdépendants qui composent les métropoles actuelles. Il est temps de changer les mentalités : il est temps de penser et d'agir à l'échelle métropolitaine et d'articuler les actions et les politiques publiques de tous les acteurs de la construction des métropoles.

La pensée, la planification et l'action métropolitaines sont plus nécessaires que jamais, et Metropolis, à 40 ans, est devenue une référence mondiale. Metropolis, l'Association mondiale des grandes métropoles, est la voix la plus éminente au monde en matière de renforcement de la gouvernance métropolitaine, et la section métropolitaine de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU). Nous rassemblons les gouvernements locaux et métropolitains dans une association unique qui se consacre à trouver des réponses aux enjeux actuels et futurs auxquels les espaces métropolitains sont confrontés. Nous favorisons la coopération mondiale, le dialogue ainsi que le partage des connaissances et des solutions en nous appuyant sur l'expérience de nos membres. Ensemble, nous portons la voix collective des métropoles sur la scène mondiale et les aidons à tenir leurs engagements envers la citoyenneté et les agendas mondiaux.



Ce qui nous rassemble

Les autorités locales et métropolitaines qui composent Metropolis se rassemblent autour d'une mission organisationnelle, d'une vision pour les espaces métropolitaines, d'un ensemble de valeurs partagées, de leurs engagements envers les agendas mondiaux ainsi que de la volonté de développer ensemble une bonne gouvernance métropolitaine pour la citoyenneté. Pendant près de 40 ans d'existence, ces cinq éléments ont été au cœur du travail de Metropolis et continueront de définir notre association dans les années à venir.



Mission

À travers Metropolis, les autorités des grandes villes et des métropoles échangent des expériences, partagent des solutions et rassemblent des ressources en faveur d'une gouvernance métropolitaine au service de la population et de la planète, qui produit des effets positifs et durables sur la vie de millions d'habitants et qui contribue aux agendas mondiaux engagés. Les activités de l'organisation aident les membres à relever les enjeux locaux et mondiaux actuels ainsi qu'à anticiper et à prévoir ceux de demain.



Vision

Collectivement et dans nos propres villes, nous œuvrons dans le but de créer des métropoles pour et par la citoyenneté, des espaces d'inclusion et de paix où la gouvernance métropolitaine participative et efficace favorise la durabilité, la cohésion sociale, le développement économique, l'égalité des sexes et la qualité de vie.



Proposition de valeur

La diversité est l'une des forces de Metropolis. Les membres sont différents sur de nombreux aspects, de la taille et la population de leur territoire au niveau de développement économique, en passant par le système politique ou encore les valeurs culturelles prédominantes, sans oublier les changements du leadership politique et, par conséquent, des objectifs et des priorités des membres. Toutefois, nous avons trouvé au sein de Metropolis une proposition de valeur commune sur laquelle nous pouvons tous nous accorder. Les valeurs que nous partageons, et qui définissent le futur auquel nous œuvrons ensemble, sont les suivantes :

- 1. Respect de la planète :** les métropoles restaurent l'harmonie avec la planète et l'équilibre de leurs écosystèmes.
- 2. Respect des personnes :** l'ensemble de la population des métropoles vit dans la dignité, partage la prospérité et bénéficie d'un accès équitable aux avantages et opportunités issus de la vie métropolitaine, indépendamment du sexe, de l'âge, des origines ethniques, de la religion, des capacités physiques, des revenus ou d'autres facteurs.
- 3. Responsabilité :** les personnes jouent un rôle central dans une gou-

vernance métropolitaine qui produit des opportunités, respecte leurs droits, leurs opinions ainsi que leurs préférences, et reste responsable et transparente.

4. Partage : la collaboration itérative, plutôt que la concurrence ou la confrontation, définit les relations de gouvernement à gouvernement au sein des espaces métropolitains et entre les métropoles du monde ; Metropolis est un espace de solidarité et d'aide mutuelle.

5. Apprentissage et anticipation : la prévision et l'innovation de Metropolis façonnent un meilleur futur métropolitain, les responsables des métropoles gardent une longueur d'avance sur les enjeux émergents et trouvent via Metropolis une plateforme pour rassembler et transmettre les connaissances nécessaires pour s'adapter et innover.



Engagement envers les agendas mondiaux

Les gouvernements locaux des grandes métropoles sont engagés envers des agendas mondiaux ; leur action est essentielle au succès de ces agendas. En s'unissant à travers Metropolis, les membres partagent des ressources et des connaissances pour faire avancer, individuellement et collectivement, ces engagements et soutenir ensemble leur accomplissement.

Nos points de référence communs sont les agendas mondiaux suivants :

- Objectifs de développement durable (2015)
- Accord de Paris sur le climat (2015)
- Déclaration de Montréal sur les aires métropolitaines (2015)
- Nouveau Programme pour les villes (2016)
- Pacte pour l'avenir de l'humanité de Cités et Gouvernements Locaux Unis (2022)

Metropolis participe activement aux processus de développement, de suivi et de révision de la mise en œuvre de ces agendas à l'échelle locale ainsi qu'à tout processus visant à les renouveler ou à créer de nouveaux agendas mondiaux dans son domaine thématique.



Aspiration à une gouvernance métropolitaine d'excellence

Les métropoles sont connues sous de nombreuses appellations en fonction de critères juridiques, administratifs, linguistiques, culturels, etc. Selon la terminologie d'ONU-Habitat, leur géographie fonctionnelle est ce qui définit les métropoles, qui se caractérisent par « *de fortes interdépendances économiques, sociales et environnementales devant être gérées de manière intégrée sur la base de territoires fonctionnels et au-delà des frontières juridictionnelles et du continuum urbain-rural* ». Les organisations internationales, à commencer par la Commission de statistique des Nations unies, reconnaissent que l'étendue totale des villes doit inclure leur zone urbaine fonctionnelle ainsi qu'un espace de navettage composé de zones suburbaines, périurbaines et rurales étroitement liées à la ville. Dans cette nouvelle réalité urbaine, une bonne gestion urbaine doit tenir compte de la dimension métropolitaine (Global State of Metropolis, ONU-Habitat, 2022).

Metropolis est la voix mondiale la plus éminente en matière de renforcement de la gouvernance métropolitaine. Il n'existe pas d'approche universelle de la gouvernance des grands espaces métropolitains ; différents modèles sont présents dans le monde. En 2018, Metropolis a défini cinq facteurs nécessaires à une gouvernance métropolitaine à travailler au-delà des frontières juridictionnelles pour le bien commun ; une **inclusion** des voix de la citoyenneté dans le processus de prise de décision ; une coopération à tous les niveaux de gouvernement afin de travailler ensemble sur une vision commune à long terme ; un **cadre** juridique et institutionnel en faveur de la **coopération** ; et des **ressources** adaptées comprenant des capacités financières et techniques pour les institutions métropolitaines.

La transformation, l'évolution et – généralement – la croissance constantes des espaces métropolitains signifient que les réalités métropolitaines dépassent souvent les frontières administratives. Le premier enjeu majeur de la gouvernance métropolitaine consiste à trouver des moyens d'opérer **au-delà des frontières administratives** ainsi qu'à **coordonner verticalement** les actions de l'ensemble des administrations publiques sur le territoire métropolitain afin de fournir des solutions efficaces et durables. D'autres enjeux caractéristiques de la gouvernance métropolitaine sont la **connexion des territoires** aux usages divers et complémentaires (résidence, industrie, agriculture, infrastructure, nature, etc.), la gestion de l'**interdépendance fonctionnelle** entre toutes les zones du territoire, l'intégration des espaces urbains dans leurs **écosystèmes naturels** et la création d'une **cohésion sociale et territoriale** à une échelle plus grande et plus diversifiée que celle de la ville.

Une gouvernance métropolitaine solide repose sur trois piliers : une **vision** du territoire métropolitain partagée par les principales parties prenantes ; une **planification** permettant d'établir un plan pour atteindre cette vision ; et un **cadre institutionnel** capable de mettre en œuvre le plan et de gouverner efficacement l'espace.

Au lieu de se centrer uniquement sur la création d'un nouveau niveau de gouvernement local, la gouvernance métropolitaine est plus efficace lorsque les institutions fournissent des biens communs à l'échelle la mieux adaptée. Par conséquent, la proximité, dans des territoires souvent plus petits que la ville, est fondamentale pour assurer la qualité de vie, notamment à travers des services qui garantissent une vie sûre et en bonne santé, une éducation, un soutien aux soins, une économie locale et des communautés résilientes. L'aire métropolitaine, une échelle pouvant contenir plusieurs villes et villages, est l'endroit où les avantages de la vie en ville sont les plus évidents : économie diversifiée, opportunités économiques et emploi, effets de grappes pour les secteurs productifs, mobilité, éducation et soins de santé avancés, culture, loisirs, sports, etc. Enfin, la région métropolitaine représente l'échelle pour gérer les problèmes environnementaux, tels que l'eau, la gestion des déchets, la biodiversité et les corridors écologiques, mais aussi d'autres facteurs essentiels à la durabilité et au succès, comme la sécurité alimentaire, l'approvisionnement énergétique, la logistique et la connectivité mondiale.



Les membres de Metropolis partagent de nombreux intérêts, solutions et problèmes dans un large éventail de domaines thématiques. Outre leurs nombreux modèles de coopération bilatéraux et triangulaires, ils font partie de réseaux régionaux et mondiaux dans lesquels ils abordent ces questions. Metropolis doit donc trouver sa propre niche et les domaines dans lesquels elle peut faire la différence pour ses membres et au-delà. Cinq thèmes de concentration des activités de Metropolis ont été définis pour la période 2024-2026.

1 Futurs métropolitains

Résultat souhaité

Les métropoles anticipent les futurs possibles, établissent un plan afin de les façonner et innovent pour créer de nouvelles opportunités

Sujets

- Préviation et anticipation des futurs tendances et scénarios
- Innovation dans la gestion urbaine
- Gestion de la croissance (ou décroissance) démographique et des enjeux en matière de mobilité, de logement, de migration, etc.

2 Écosystèmes métropolitains

Résultat souhaité

Les métropoles sont en harmonie avec leur environnement naturel, réduisent leur empreinte écologique et s'adaptent au changement environnemental

Sujets

- Solutions basées sur la nature, comme les infrastructures vertes et bleues
- Mobilité et logistique durables
- Métropoles dans des cycles durables de l'eau, de l'énergie, de l'alimentation et des déchets solides

3 Métropoles cohésives

Résultat souhaité

Les inégalités entre les individus, les groupes, les communautés et les territoires dans les métropoles se réduisent, et les avantages et les opportunités générés dans les métropoles fonctionnelles sont répartis équitablement

Sujets

- Réduction de la pauvreté et des inégalités dans les métropoles
- Soutien des soins en tant qu'éléments fondamentaux de la vie métropolitaine
- Répartition équitable des opportunités économiques

4

Gouvernance métropolitaine inclusive et efficace

Résultat souhaité

La gouvernance est adaptée aux réalités métropolitaines actuelles et futures, elle répond aux besoins et aux préférences des habitants et agit de manière responsable à leur égard

Sujets

- Cadres juridiques et institutionnels
- Légitimité publique et engagement civique
- Planification avec une perspective métropolitaine et réduction de la fracture rurale et urbaine

5

Égalité des sexes

Résultat souhaité

Les femmes et les hommes bénéficient des mêmes avantages de la vie métropolitaine, et leurs expériences, préférences et perspectives sont prises en compte de la même façon dans la planification et la gestion des espaces métropolitains

Sujets

- Transversalité des perspectives de genre dans toutes les politiques
- Soutien au leadership des femmes dans la gouvernance métropolitaine
- Mesure des réalités et des impacts politiques en matière



Comment Metropolis génère un impact



Lignes d'action

Ligne d'action 1 – Le pouvoir du réseau : membres et relations institutionnelles

Échange, benchmarking et apprentissage mutuel

- Les membres apprennent les uns des autres et s'entraident à aborder des enjeux similaires au moyen d'échanges et de visites structurés
- Les membres trouvent à travers Metropolis des espaces pour mettre leurs bonnes pratiques au profit des autres, dans et hors de l'association
- Les membres trouvent un soutien à travers Metropolis pour lancer ou renforcer des initiatives et des campagnes urbaines collaboratives qui s'alignent sur la mission et la stratégie de Metropolis, pour s'engager dans une coopération décentralisée et pour articuler la solidarité de ville à ville entre les membres

Section métropolitaine de Cités et Gouvernements Locaux Unis

- Metropolis joue un rôle constructif dans l'impact, la gouvernance et les activités de CGLU
- Metropolis garantit que la voix et les préoccupations des grandes villes et des aires métropolitaines sont entendues et influentes au sein du mouvement municipaliste représenté par CGLU
- Metropolis contribue à l'accomplissement du Pacte pour l'avenir de l'humanité et des initiatives connexes

Alliances internationales régionales et mondiales

- Metropolis s'associe aux principales parties prenantes internationales et régionales pour faire avancer ses thèmes dans un esprit de complémentarité, de collaboration et d'ouverture
- Metropolis aide les membres à suivre les initiatives internationales qu'ils ne peuvent pas suivre directement et sert de connexion entre les membres et les initiatives internationales qui s'inscrivent dans le cadre du Plan d'action stratégique de Metropolis
- À chaque fois que cela est possible et pertinent, Metropolis rejoint des campagnes et des initiatives existantes et veille activement à éviter la duplication et la dispersion des efforts

Ligne d'action 2 – Ressources pour les membres : programmes

Accès et mobilisation de ressources financières

- Metropolis crée des opportunités de financement pour les projets des membres avec des partenaires externes spécialisés
- Les membres identifient les opportunités de financement adaptées à leurs besoins grâce à Metropolis
- Metropolis tire profit du savoir-faire de son Secrétariat général et de ses membres afin de soutenir les membres ayant besoin d'aide pour accéder à des fonds et des financements internationaux

Apprentissage et développement des capacités

- Metropolis produit, met à jour et fournit ses propres ressources pour la formation des décideurs et responsables de la mise en œuvre des politiques métropolitaines dans les principaux domaines stratégiques des métropoles
- Le Metropolis International Training Institute, réseau mondial de centres de formation locaux, crée des opportunités de formation spécifiquement conçues pour les membres de Metropolis
- Les membres proposent des initiatives spécifiques de formation et de développement des capacités aux autres membres du réseau

Assistance technique

- Metropolis mobilise des ressources internes et externes pour soutenir un certain membre ou groupe de membres ayant un besoin spécifique dans le cadre de ses thèmes stratégiques prioritaires
- Metropolis soutient les processus de création de structures métropolitaines sur demande
- Metropolis fournit ses services aux parties prenantes internationales nécessitant des informations particulières au sujet de la gouvernance des métropoles et des grandes villes

Ligne d'action 3 – Façonner l'environnement mondial : politique

Discours, connaissances et perspectives métropolitains

- Metropolis produit, met à jour et soutient un discours sur la gouvernance métropolitaine dans des débats internationaux d'intérêt
- Metropolis apporte des perspectives liées aux métropoles et grandes villes au Global Taskforce des gouvernements locaux et régionaux ainsi qu'à d'autres espaces internationaux d'intérêt
- Metropolis devient le centre d'information spécifique sur la gouvernance métropolitaine pour les membres ainsi que les villes, les partenaires et les institutions internationales intéressés

Soutenir le plaidoyer des membres

- Les efforts à l'échelle de la ville, de la région ou du pays pour institutionnaliser la gouvernance métropolitaine obtiennent un soutien efficace de la part de Metropolis
- Les membres qui soutiennent à l'échelle nationale ou régionale d'autres sujets des thèmes du Plan d'action stratégique trouvent des ressources, des alliés et du soutien au sein de l'association
- Metropolis soutient les membres qui s'engagent individuellement ou collectivement dans un plaidoyer international pour faire avancer les problématiques du Plan d'action stratégique de Metropolis



Prévision

- Les membres partagent et accèdent aux principales analyses prévisionnelles et tendanciennes permettant d'éclairer leur planification à moyen et long terme
- Les membres s'engagent dans des scénarios et explorent ensemble les futurs métropolitains possibles
- Les membres accèdent à des connaissances précises leur permettant d'anticiper les effets des progrès scientifiques et technologiques

Ligne d'action 4 – Communication

Communication externe

- Le site internet de Metropolis engage et contient des solutions et des informations mises à jour pour les personnes qui s'intéressent à la gouvernance des métropoles et des grandes villes
- Metropolis s'engage dans une communication proactive pour promouvoir et soutenir publiquement des solutions efficaces et des pratiques éprouvées
- Il est facile de comprendre Metropolis et de suivre ses activités via de multiples canaux

Communication au sein du réseau

- Les membres peuvent facilement identifier les opportunités au sein de Metropolis et évaluer l'impact du travail de Metropolis
- Les événements de Metropolis constituent des espaces de partage, d'apprentissage et de connexion entre les membres et avec les partenaires ; les événements en présentiel donnent en plus la possibilité de promouvoir les bonnes pratiques locales et de créer un héritage pour la ville hôte
- Une véritable communauté professionnelle émerge à travers une communication interne constante, organisée et efficace au sein du réseau

Diffuser et favoriser les perspectives métropolitaines

- Metropolis s'engage activement dans la communication et le soutien public de son discours métropolitain
- Metropolis produit et met à jour des ressources prêtes à l'emploi sur les aspects basiques de la gouvernance métropolitaine
- Metropolis contribue à l'inclusion de la perspective métropolitaine dans la production de connaissances mondiales sur les questions urbaines

Ligne d'action 5 – Faire vivre nos valeurs communes

Metropolis est une association collaborative et solidaire qui se consacre à la transformation de nos métropoles en faveur de sociétés plus durables, équitables et résilientes. Le travail de Metropolis est important, mais la manière dont nous obtenons notre impact l'est tout aussi. Il convient de maintenir une cohérence entre les valeurs et les idées que nous défendons localement et mondialement et les façons dont l'association opère.

Sous la direction de son Conseil d'administration et grâce au travail du Secrétaire général, l'association s'efforcera d'être :

Solidaire

- Les organes statutaires et le Secrétariat général écoutent activement les membres et répondent à leurs préoccupations, à leurs besoins et à leurs préférences
- Metropolis tient compte des circonstances particulières que les membres peuvent connaître à un certain moment et s'efforce de les prendre en considération dans les limites des statuts, du règlement intérieur et du Plan d'action stratégique
- Metropolis prend aussi en compte les circonstances personnelles des individus impliqués dans les activités de Metropolis et adopte des mesures visant à garantir que tout le monde est traité avec équité et respect
- Metropolis tient compte de l'impact écologique de ses activités et prend des mesures pour réduire leur empreinte écologique

Inclusive et ouverte

- L'association cherche activement à inclure de nouveaux membres parmi les gouvernements locaux éligibles ainsi qu'à réengager les gouvernements ayant été temporairement inactifs
- Des membres très différents ont le sentiment d'appartenir à l'association et trouvent à travers Metropolis des ressources utiles, indépendamment de leurs compétences, de leur cadre juridique, de leur situation géographique, de leurs statuts et choix politiques ou de leurs performances
- Metropolis produit des ressources d'intérêt pour différentes parties de ses membres en plus de celles destinées à l'ensemble des membres

Engagée envers l'égalité entre les femmes et les hommes

- Metropolis identifie et partage des politiques, des stratégies et des instruments en faveur de l'égalité des sexes parmi les membres dans tous les domaines de la gouvernance métropolitaine
- Metropolis consolide sa position de référence pour la mesure des impacts liés au genre et la transversalité du genre dans la gouvernance métropolitaine
- Metropolis applique des critères de genre à la gestion des projets de l'association et favorise le leadership des femmes au sein des organes statutaires

Financièrement durable

- L'engagement financier de ses membres garantit la liberté et la durabilité de Metropolis en tant qu'organisation indépendante
- Metropolis possède une base de financement diversifiée et ne dépend pas exclusivement d'un seul donateur
- Les projets et les activités de Metropolis sont efficaces et rentables

Responsable et transparente

- Metropolis prévoit annuellement des activités, des objectifs, des étapes et des indicateurs clairement définis afin de structurer un système de suivi, d'apprentissage et d'évaluation performant
- Le Secrétariat général met en place des systèmes de conformité et de responsabilité efficaces
- Les membres peuvent facilement suivre les sources de revenus, d'activités et de dépenses



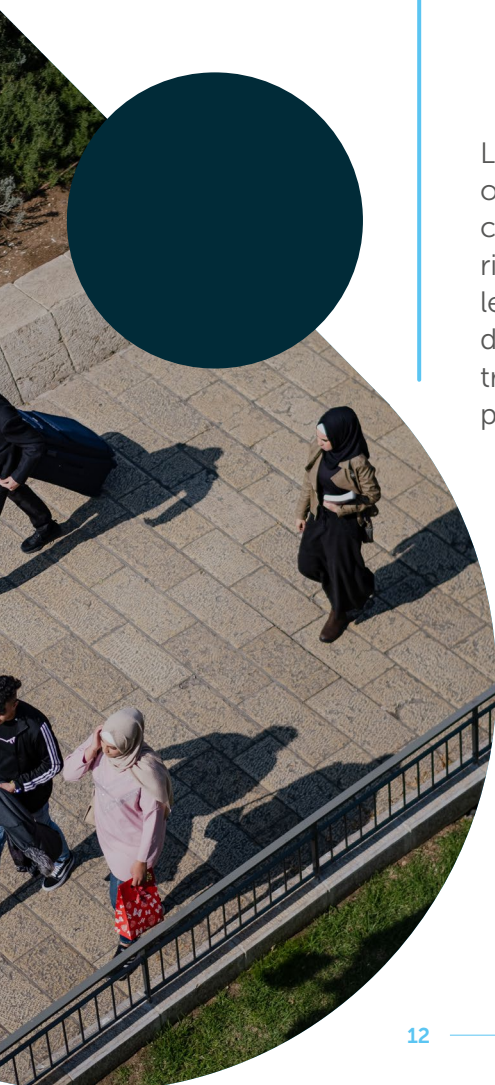
Mettre en œuvre ce Plan d'action stratégique et centrer l'impact

Approuvé par l'Assemblée générale de Metropolis, ce Plan d'action stratégique constitue le principal document de référence pour l'ensemble des activités de Metropolis sur la période s'étendant de début janvier 2024 à fin janvier 2026. Entre l'adoption de ce document et la fin de l'année 2023, le Secrétariat général établira un plan d'opération décrivant les activités, les ressources, les priorités et les indicateurs soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Ce document servira de guide quotidien pour les activités du réseau et du Secrétariat général.

Pour que ce Plan d'action stratégique génère un impact tangible, non seulement pour les membres de l'association – les autorités locales des grandes villes et des aires métropolitaines –, mais aussi pour leurs habitants, le Secrétariat général concevra et mettra également en œuvre un cadre de suivi, d'apprentissage et d'évaluation contenant les éléments suivants :

- 1. Plans de travail annuels** décrivant les activités permettant de mettre en œuvre ce Plan d'action stratégique sur la base du plan d'opération
- 2. Objectifs clairs** pour les activités et les projets, alignés sur le Plan d'action stratégique
- 3. Rapport régulier** au Conseil d'administration sur les progrès en matière d'impact
- 4. Indicateurs observables** de réussite organisationnelle
- 5. Évaluation systématique des projets** et des plans, avec, si nécessaire, ajustements et corrections de trajectoire, et mesures visant à assurer l'apprentissage et l'adaptation organisationnels

Le Secrétariat général et son équipe seront responsables de la mise en œuvre du Plan d'action stratégique, de son plan d'opération ainsi que du cadre de suivi, d'apprentissage et d'évaluation. La Présidence et la Trésorerie contribueront au succès de ces trois documents par l'intermédiaire de leur leadership politique et avec le soutien du Comité exécutif. Le Conseil d'administration examinera et approuvera les éventuelles modifications et transformations substantielles, en plus de son rôle de supervision des aspects budgétaires.



Secrétariat Général

Avinyó, 15. 08002 Barcelona (Eespagne)

Tel. +34 93 342 94 60

Fax: +34 93 342 94 66

metropolis@metropolis.org

metropolis.org

