

Intégration des ressources pour garantir un avenir urbain durable pour tous

Une ville meilleure, une vie meilleure

MANUEL DE SHANGAI

*Un guide pour le développement urbain durable
au XXI^e siècle – Rapport annuel 2023*



ONU-Habitat

Bureau international des expositions (BIE)

Gouvernement populaire municipal de Shanghai

Avec le soutien du ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine

Préface I



Le Manuel de Shanghai: un guide pour le développement urbain durable au XXI^e siècle, illustre la contribution de longue date de la coopération multilatérale entre les Nations unies, le Bureau international des expositions et le gouvernement municipal de Shanghai. Axé sur l'« Intégration des ressources pour garantir un avenir urbain durable pour tous », conformément au thème de la Journée mondiale des villes 2023 « Financer un avenir urbain durable pour tous », le Rapport annuel 2023 met en lumière les meilleures pratiques urbaines mondiales dans les cinq piliers fondamentaux du développement durable: la société, l'économie, l'environnement, la culture et la gouvernance. Outre les cas de coopération internationale, il consacre un chapitre au financement du développement urbain durable ainsi qu'un chapitre aux meilleures pratiques des villes lauréates du Prix de Shanghai 2023. Le manuel sera lancé lors de la célébration mondiale de la Journée mondiale des villes et servira de point de référence important pour le réseau mondial des professionnels et des praticiens de l'urbanisme afin de faire progresser

l'urbanisation durable.

L'intégration des ressources est essentielle pour exploiter efficacement le plein potentiel des villes et perpétuer le développement urbain durable. Sur la base des enseignements tirés, ce rapport réfléchit aux nouvelles réalités urbaines et répond aux questions importantes auxquelles sont confrontés les dirigeants des villes du monde entier. Comment les villes peuvent-elles tirer parti du capital social et intégrer l'équité dans leurs processus de développement? Comment les villes peuvent-elles mettre en œuvre des stratégies de financement diversifiées et promouvoir une croissance économique durable? Comment peut-on construire des villes vertes, écologiques et résilientes? Comment le patrimoine culturel urbain et les investissements culturels peuvent-ils améliorer la qualité de la vie urbaine? Comment peut-on construire une gouvernance urbaine interrégionale et évoluer vers des villes partagées? Comment la communauté mondiale peut-elle utiliser la coopération internationale pour faire avancer le développement urbain durable? Comment les villes peuvent-elles adopter de nouveaux modèles de financement pour faire progresser le développement urbain durable? Le manuel explore ces questions et évalue les actions inspirantes engagées par les villes et les municipalités qui apportent des solutions novatrices aux principaux défis liés à ces domaines d'intérêt.

À une époque définie par une urbanisation sans précédent, le manuel constitue un recueil inspirant de meilleures pratiques urbaines, offrant de nouvelles idées et des solutions pratiques et traçant des voies novatrices pour faire des villes des lieux de vie et de travail inclusifs, équitables, résilients et durables. Le Rapport annuel 2023 présente plus de vingt-cinq études de cas de quatorze pays différents. Les études de cas sont présentées dans trois sections principales, notam-

ment leur contexte, leur processus de mise en œuvre et les enseignements que nous pouvons en tirer. En outre, vingt-deux suggestions politiques sont présentées comme des références clés pour les maires, les fonctionnaires municipaux et d'autres acteurs décisifs du développement urbain, afin de contribuer à l'avancement de l'urbanisation durable.

Je tiens à vous féliciter chaleureusement pour la publication de l'édition 2023 du Manuel de Shanghai, et j'encourage nos partenaires à lire et à réfléchir aux cas exposés dans ce rapport. Je suis convaincue que ce rapport fournira aux responsables urbains et aux différentes parties prenantes des conseils pratiques et sera une source d'inspiration pour aider à libérer le potentiel des villes afin de favoriser une urbanisation durable et de renforcer la qualité de vie et les opportunités offertes par les zones urbaines dans le monde entier.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Maimunah', with a long horizontal stroke extending to the right.

Maimunah Mohd Sharif

Secrétaire adjointe et directrice exécutive
d'ONU-Habitat

Préface II



Le thème « Une ville meilleure, une vie meilleure » a été la force unificatrice de l'Expo 2010 de Shanghai; qui a réussi à rassembler des nations et des millions de visiteurs pour explorer, discuter et envisager les plans des villes de l'avenir et la promotion de modes de vie urbains harmonieux. L'Expo 2010 de Shanghai a offert à la communauté internationale une plateforme unique pour présenter des solutions innovantes en faveur de villes durables, inclusives et innovantes. Elle a présenté des réalisations et des accomplissements du monde entier et a directement impliqué les citoyens dans le processus de construction de villes meilleures.

L'Exposition universelle 2010 a laissé un précieux héritage immatériel, notamment sous la forme de la Journée mondiale des villes et du Manuel de Shanghai. La première édition du Manuel de Shanghai a été publiée en 2011, dans le cadre d'une collaboration entre le Bureau international des expositions (BIE), ONU-Habitat et le gouvernement populaire municipal de Shanghai, avec le soutien du

ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine. Rassemblant des idées et des bonnes pratiques, ce guide s'appuie sur des cas concrets pour créer des villes plus agréables à vivre.

Fidèle à l'esprit d'innovation de l'Expo 2010 de Shanghai, le Manuel de Shanghai renouvelle continuellement son contenu, en tant que recueil d'études de cas pour les urbanistes et les gestionnaires dans leur quête de modèles de développement novateurs qui donnent la priorité à des habitats urbains plus écologiques et plus équitables. Rassemblant et présentant des expériences concrètes, chaque édition propose de nouveaux enseignements et met en lumière des politiques, des techniques et des cadres efficaces en vue de susciter des changements tangibles pour les citoyens.

Alors que les villes du monde entier subissent la pression des crises économiques, de l'augmentation des inégalités et des effets du changement climatique, des solutions coordonnées doivent être mises en œuvre pour répondre aux besoins des citoyens d'aujourd'hui et éviter les défis de demain. La nature dynamique des zones urbaines est essentielle pour assurer l'équité sociale, l'innovation, la résilience et la diversité. Elle doit être mise à profit pour renforcer les initiatives en faveur d'objectifs communs tels que la croissance verte, la gouvernance diversifiée et la coopération internationale.

Poursuivant l'objectif commun de rendre les villes plus intelligentes, plus inclusives et plus dynamiques, cette édition 2023 du Manuel de Shanghai présente les voies spécifiques empruntées par les villes du monde entier pour exploiter efficacement les ressources en vue d'une urbanisation durable. Avec pour thème « L'intégration des ressources pour un avenir urbain durable pour tous », il met en lumière

le potentiel et les mises en œuvre pratiques du développement urbain actif. Les politiques, les recommandations en matière de gouvernance et les approches réalisables au niveau local présentées dans cette édition peuvent servir d'exemples pertinents pour permettre aux villes de surmonter les principaux défis mondiaux et de progresser dans la réalisation des Objectifs de développement durable.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Kerkentzes', with a long horizontal flourish extending to the right.

Dimitri S. Kerkentzes

Secrétaire général du Bureau international
des expositions (BIE)

Remerciements

Ce Rapport annuel est le fruit d'un travail de collaboration, rendu possible par les contributions de nombreuses personnes.

Nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance à Mme Maimunah Mohd Sharif, directrice exécutive d'ONU-Habitat. Grâce à son aide et à son soutien, le Manuel de Shanghai peut se concrétiser et être mis à jour et publié chaque année afin de fournir des expériences de référence pour la mise en œuvre des dimensions urbaines dans l'Agenda 2030 pour le développement durable et le Nouvel agenda urbain. Nous souhaitons également remercier tous les experts d'ONU-Habitat qui ont contribué à la révision du Manuel de Shanghai et ont fourni des conseils précieux à savoir: Rong Yang, Sam Gillatt et Siqi Chen de la Division des programmes régionaux d'ONU-Habitat; Oumar Sylla du Bureau régional pour l'Afrique; Bruno Dercon du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; Elkin Velasquez Monsalve du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; Salma Mustafa du Bureau régional pour les États arabes; Catarina Camarinhas du Bureau national du Myanmar; Laxman Perera du Bureau national du Pakistan; Lennart Fleck de la Division des solutions globales et Stephanie Briggs en tant que rédactrice en chef de la version anglaise.

Nous remercions également M. Dimitri Kerkentzes, secrétaire général du Bureau international des expositions et M. Antoine Bourdeix et leurs équipes, qui ont apporté un soutien et une aide constants à la compilation du Manuel de Shanghai et de son Rapport annuel. Grâce à eux, nous pouvons continuer à faire progresser l'esprit « Une ville meilleure, une vie meilleure » de l'Exposition universelle de Shanghai en publiant le Manuel de Shanghai et son Rapport annuel.

Nous souhaitons également remercier les dirigeants et les collègues du ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine, qui ont apporté un soutien positif et des conseils précieux pour la compilation et la révision du Rapport annuel 2023.

Nous souhaitons également exprimer notre profonde gratitude à Chen Jining, secrétaire du comi-

té municipal du PCC de Shanghai, à Gong Zheng, maire de Shanghai, à Zhang Xiaohong, vice-maire de Shanghai et à Wang Weiren, secrétaire adjoint du comité municipal du PCC de Shanghai, pour l'attention et le soutien qu'ils ont apportés à l'élaboration du Rapport annuel. Des remerciements sont également adressés à toutes les personnes qui ont participé aux tâches de compilation et de coordination, et en particulier à: Hu Guangjie, directeur, Jin Chen, vice-directeur, Liu Qianwei, ingénieur en chef, Peng Bo, Ding Jian et Li Yang, de la Commission municipale du logement, du développement urbain et rural et de la gestion de Shanghai, ainsi que Cheng Jian, directeur, Wang Chanya, Rong Yu et Mao Yingjuan, du Centre de coordination de Shanghai pour la Journée mondiale des villes.

Le centre de coordination de Shanghai pour la Journée mondiale des villes a organisé plusieurs équipes d'experts pour aider à compiler et à modifier chaque chapitre du Rapport annuel. Les principaux experts de chaque équipe sont: le professeur Zeng Gang et le professeur associé Zhu Yiwen de l'Institut de développement urbain de l'Université normale de Chine orientale; le professeur Yu Hai de l'École de développement social et de politique publique de l'Université de Fudan; le professeur Zhu Dajian et le docteur Chen Haiyun de l'École d'économie et de gestion de l'Université de Tongji; le chercheur Yang Rongbin et le chercheur associé Shi Wen de la Bibliothèque de Shanghai (Institut d'information scientifique et technique de Shanghai); le professeur Peng Zhenwei, le professeur Huang Yi, le professeur associé Chen, le professeur associé Zhong Xiaohua, le professeur associé Hao Lei, le professeur associé Li Lingyue et le professeur assistant Cao Zhan de l'École d'architecture et d'urbanisme de l'Université Tongji; le chercheur Yu Hongyuan, le docteur Zhu Yunjie de l'Institut d'études internationales de Shanghai et le professeur Li Guangming du Collège des sciences et de l'ingénierie de l'environnement de l'université de Tongji; Wang Xin, vice-doyen du Programme des Nations unies pour l'environnement et de l'Institut de l'environnement pour le développement durable de Tongji, etc. (Les noms sont énumérés dans l'ordre des chapitres). Parmi eux, le professeur Zeng Gang et le professeur associé Zhu Yiwen ont été responsables du développement du thème du Rapport annuel et de la conception du cadre en leur qualité d'experts principaux. Par ailleurs, nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements et notre profonde gratitude à tous les auteurs pour leur remarquable contribution à ce Rapport.

Nous tenons à saluer en particulier les contributions importantes des personnes qui ont participé à la révision du Rapport annuel, notamment le directeur Qi Yan, Mme Shi Xiaochen et Mme Chai Hui du Centre de recherche sur le développement du gouvernement municipal de Shanghai, le professeur Johannes Gluckler de l'université de Munich, le professeur Robert Panitz de l'université de Coblenz, le professeur Gao Xiangdong, le professeur Kong Xiang et le professeur associé Yi Zhenzhen de l'université normale de Chine de l'Est.

Enfin et surtout, nous tenons à remercier la maison d'édition Shanghai Scientific & Technical Publishers et notre prestataire de services de traduction YGYM Translation Service Co., Ltd. pour leur travail minutieux et rigoureux!

Table des matières

Chapitre 1 - Introduction.....16

Chapitre 2 - Économie: financement diversifié et développement économique durable.....30

Introduction 32

Études de cas..... 34

Santiago, Chili

Mettre en commun les ressources mondiales pour stimuler le développement local: un accélérateur de start-ups 34

Bonn, Allemagne

Un financement diversifié stimule le développement des start-ups: High-Tech Gründerfonds 39

Amsterdam, Pays-Bas

Intégrer le modèle « Ville donut » pour développer l'économie circulaire 44

Sanming, Chine

Un système d'échange de droits d'émission de carbone qui augmente la valeur écologique des forêts 50

Quzhou, Chine

Les comptes carbone financiers verts favorisent le développement urbain durable 56

Suggestions politiques 62

Chapitre 3 - Société: capital social et développement communautaire inclusif 64

Introduction 66

Études de cas..... 68

Shanghai, Chine

Le Parc du nouveau monde du bien-être public de Shanghai: un terrain d'expérimentation pour l'innovation sociale durable..... 68

Meta-placemaking à Shanghai, Chine

Utiliser les médailles numériques pour créer un capital social cohérent 75

État du Colorado, États-Unis d'Amérique

Programme *do-it-yourself* des quartiers créatifs: *Call Yourself Creative*..... 77

Bogotá, Colombie

Le *CARE System* de Bogota: remodeler les services publics et les infrastructures pour les femmes..... 86

Beyrouth, Liban

Public Works' Housing Monitor: promouvoir le droit au logement et construire l'équité socio-spatiale

pour les communautés vulnérables	91
Suggestions politiques	96

Chapitre 4 - Environnement: des villes vertes, écologiquement vivantes et résilientes98

Introduction	100
Études de cas	101
Shanghai, Chine	
La transition de Wanli, Putuo: une communauté écologique et dynamique pour vivre et travailler	101
La communauté de Binfen à Hangzhou, Zhejiang: construction commune intercommunautaire et gouvernance intégrée	107
Région de Dakar, Sénégal	
UrbaSEN et la Fédération sénégalaise des habitants: autonomiser les habitants dans les projets d'infrastructures résilientes aux inondations	109
Fortazela, Brésil	
L'initiative des micro-parcs urbains: naturaliser les terres dégradées dans les communautés vulnérables	113
Rotterdam, Pays-Bas	
Projet RUGGEDISED: le quartier intelligent Hart van Zuid	118
Suggestions politiques	123

Chapitre 5 - Culture: culture de l'innovation et patrimoine urbain126

Introduction	128
Études de cas	130
Singapour	
<i>Cultural matching fund</i> (Fonds de contrepartie culturelle)	130
San Francisco, États-Unis d'Amérique	
<i>Community Arts Stabilization Trust</i> (Fonds de stabilisation des arts communautaires)	135
Yangon, Myanmar	
Remodeler « notre maison »	141
Nanjing, Chine	
Micro-rénovation du quartier de Xiaoxihu	147
Plateforme de crowdfunding de Hambourg: aider les micro et petites entreprises des industries culturelles et créatives à démarrer	154
Suggestions politiques	155

Chapitre 6 - Gouvernance: gouvernance interrégionale et villes partagées multidimensionnelles158

Introduction	160
Études de cas	162
Belgique, Allemagne et Pays-Bas	
Région de haute technologie - triangle Eindhoven-Leuven-Aix-la-Chapelle	162
Chine	
Corridor d'innovation scientifique et technologique G60 du delta du fleuve Yangtze explorer de nouvelles voies pour un développement de haute qualité de l'intégration régionale	166
Séoul, Corée du Sud	
Smart Seoul: moderniser la gouvernance de la ville.....	168
Mexico, Mexique	
Tianguis Digital: favoriser la transparence et l'efficacité des marchés publics	173
Chengdu, Chine	
Fondations communautaires à Chengdu: construction d'une plateforme de bien-être public dans le cadre de la rénovation et de la gouvernance urbaines	178
Suggestions politiques	184

Chapitre 7 - Coopération internationale: mobiliser des ressources et promouvoir un développement urbain transformateur186

Introduction	188
Études de cas	190
Division de Bago, Myanmar	
Projet de démonstration du Myanmar sur la protection des forêts par l'énergie propre dans le village de Than-bayarkhon	190
Connective Cities, Allemagne	
La communauté internationale de pratique pour le développement urbain durable.....	197
Dar es Salaam, République-Unie de Tanzanie	
Transformation de la mobilité urbaine axée sur les transports en commun	204
Suggestions politiques	201

Chapitre 8 - Financer le développement urbain durable.....212

Introduction	214
Contexte	215
Défis et stratégies en matière de financement du développement urbain durable	216

Amélioration de l'accès au financement du développement urbain durable	219
Orientations futures et recommandations pour le financement du développement urbain durable	230
Chapitre 9 - Meilleures pratiques des villes lauréates du Prix mondial pour le développement durable dans les villes (Prix de Shanghai)	236
Introduction	238
Brisbane, Australie	239
Salvador, Brésil	246
Fuzhou, Chine	252
Kampala, Ouganda	260
Penang (George Town City), Malaisie	265

Chapitre 1 | **Introduction**



Introduction¹

En ces temps de crises mondiales convergentes, il est plus important que jamais de veiller à ce que les zones urbaines soient dotées des ressources et des capacités nécessaires pour favoriser une urbanisation durable. En tant que lieux d'opportunités et de meilleures qualités de vie, les villes jouent un rôle de premier plan dans la réalisation de cette ambition et doivent s'efforcer de créer des sociétés inclusives et pluralistes axées sur les services, des économies durables, des environnements verts, écologiquement sensibles et résistants au climat, des cultures fondées sur l'innovation et le patrimoine, ainsi que des modèles de gouvernance efficaces et synergiques. Des approches inclusives du multilatéralisme, du financement et de la gouvernance sont donc essentielles pour garantir que les villes atteignent leur potentiel et fonctionnent pour tous. Sous le thème « L'intégration des ressources pour un avenir urbain durable pour tous », le *Manuel de Shanghai: un guide pour le développement urbain durable au XXIe siècle* (Rapport annuel 2023) analyse l'état actuel de l'urbanisation ainsi que les défis et les opportunités qui se présentent aux villes du monde entier. En ce sens, il examine la manière dont les villes peuvent utiliser efficacement les ressources pour faire progresser les voies du développement urbain durable. Le manuel s'appuie sur 25 études de cas de meilleures pratiques dans les cinq piliers du développement urbain: économie, société, environnement, culture et gouvernance, ainsi que sur la coopération internationale. Il présente plus de 20 suggestions politiques transférables et réalisables pour les maires, les gouvernements locaux, les planificateurs et les concepteurs, ainsi que d'autres acteurs urbains de la communauté mondiale, afin de catalyser la transition vers des villes et des communautés durables. En outre, il explore les défis et les opportunités associés au financement du développement urbain durable, en présentant un certain nombre d'outils pratiques pour les praticiens.

¹ Ce chapitre a été rédigé par des experts d'ONU-Habitat.

Contexte: des ressources financières limitées pour le développement urbain

Face à la complexité croissante de l'urbanisation, les villes doivent trouver des stratégies et des solutions innovantes pour faire progresser le développement urbain durable. À l'échelle mondiale, les crises sont de plus en plus fréquentes et interconnectées, les populations urbaines étant les plus exposées. L'exode rural a permis aux populations de rechercher de meilleures opportunités: près de 7 personnes sur 10 vivront en milieu urbain d'ici à 2050². Sachant que les villes devraient générer plus de 80 % du produit intérieur brut (PIB) mondial, une urbanisation bien gérée s'avère essentielle pour garantir une croissance durable³. Alors que les crises et les inégalités mondiales entraînent une migration urbaine importante qui accroît la pression sur les ressources, les modèles d'urbanisation émergents exigent des stratégies et des investissements urbains proactifs. L'intégration des ressources nécessaires pour assurer une urbanisation durable à grande échelle est désormais impérative, du financement et des investissements urbains aux données et technologies, en passant par le capital humain, les partenariats et les réseaux. L'urbanisation doit se dérouler de manière à préserver les ressources naturelles, le capital social et économique ainsi que les biens culturels, ce qui exige des changements fondamentaux dans les politiques et les pratiques urbaines.

Ces dernières années, les villes et les régions du monde ont connu un ralentissement économique dû à une inflation mondiale élevée, à une réduction des investissements et à l'impact à retardement de la pandémie de COVID-19. Alors que l'économie mondiale devrait progresser de 1,7 % en 2023 et de 2,7 % en 2024, un ralentissement brutal devrait être généralisé, les prévisions étant revues à la baisse pour 95 % des économies avancées et près de 70 % des pays émergents et en développement pour 2023⁴. Dans les années à venir, de nombreuses villes et régions seront confrontées à la faiblesse des investissements et à une croissance

anémique, ce qui entravera les progrès en matière de développement dans des domaines tels que la réduction de la pauvreté, les soins de santé, la fourniture de services de base, les infrastructures et l'atténuation du changement climatique. Les données montrent qu'en l'état actuel des choses, la plupart des cibles de l'Objectif de développement durable (ODD) 11, si ce n'est toutes, ne seront pas atteintes sans des changements radicaux dans les politiques et les investissements urbains⁵. Alors que les progrès dans la mise en œuvre des ODD diminuent, les inégalités se creusent et les personnes les plus marginalisées sont de plus en plus laissées pour compte.

Le Nouvel agenda urbain, l'Agenda de l'action d'Addis-Abeba et les trois conférences Habitat tenues depuis 1976 (Habitat I, II, III) réclament des ressources supplémentaires pour exploiter le potentiel économique des villes. Au niveau mondial, l'action en faveur du financement de l'urbanisation durable est un échec: les déficits importants en matière d'investissements urbains aggravent les inégalités, la pollution et la détérioration de l'environnement tout en augmentant les dépenses et en affectant le plus durement les minorités, les groupes marginalisés et les groupes à faible revenu. Les lacunes en matière d'investissement international ne servent qu'à maintenir les structures discriminatoires existantes et à entraver les progrès nationaux rendus possibles par le développement urbain durable. Les acteurs et décideurs urbains sont aujourd'hui poussés à intégrer des mécanismes de financement sûrs pour le développement urbain dans les limites des cadres de développement nationaux, ainsi que des cadres d'aide au développement et d'investissement direct étranger. Les gouvernements locaux doivent acquérir la capacité et la responsabilité de mobiliser des sources de revenus endogènes, tandis que les gouvernements nationaux sont invités à fournir des transferts fiscaux aux gouvernements infranationaux, notamment dans les petites villes, les villes intermédiaires et les villes à croissance rapide, afin de produire des résultats positifs en matière de développement.

Alors que la résolution des défis du développement urbain nécessite une collaboration multipart

2 World Bank Group, (2023). Urban Development. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>.

3 World Bank Group, (2023). Global Economic Prospects.

4 World Bank Group, (2023). Global Economic Prospects.

5 ONU-Habitat, (2023). Rescuing SDG 11 for a Resilient Urban Planet. SDG 11 Synthesis Report, High Level Political Forum 2023. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2023/07/sdg_11_synthesis_report_2023_final_0.pdf.

tite et des partenariats entre les pays, les régions et les villes, les réponses spécifiques aux crises urbaines ont été lentes à venir de la part des acteurs multilatéraux et des gouvernements nationaux à l'échelle mondiale. Comme cela a été demandé lors de la onzième session du Forum urbain mondial, les acteurs multilatéraux doivent intégrer la science, la recherche et les données dans les gouvernements locaux afin de promouvoir la mobilisation de la volonté politique et des ressources nécessaires pour faire évoluer les politiques en vue d'accélérer les progrès en matière de développement urbain durable à grande échelle. En même temps, les agendas internationaux de développement urbain accordent une priorité absolue à la sûreté et à la sécurité dans le cadre des réponses au changement climatique, de la santé publique, des systèmes alimentaires urbains et de la protection de l'environnement.

À la lumière des déficits de ressources et des nouveaux systèmes nécessaires pour parvenir à une urbanisation durable, ce manuel présente une sélection de pratiques urbaines mondiales réussies qui font avancer l'urbanisation durable, mettant en évidence le potentiel de transformation des villes pour accélérer les progrès dans les agendas de développement mondiaux.

Structure et temps forts

Ce manuel, qui reflète les réalités changeantes des villes et de la vie urbaine, prend pour modèle l'édition précédente et présente de nouvelles pratiques inspirantes en matière de développement urbain durable sous le thème « L'intégration des ressources pour un avenir urbain durable pour tous ». Il s'appuie sur des études de cas de meilleures pratiques qui présentent des solutions transformatrices aux défis urbains émergents, montrant ainsi le potentiel des pratiques urbaines innovantes et axées sur les personnes pour catalyser un avenir urbain équitable, résilient et durable pour tous. Il met donc en lumière les actions qui ouvrent la voie à cette transition dans différents contextes urbains, ainsi que les lacunes et les ressources qui sont désormais nécessaires pour accélérer le processus. En tant que produit axé sur la pratique, le manuel offre des recommandations et des outils tangibles à prendre en considération et à mettre en œuvre directement par la communauté mondiale des praticiens urbains. Dans un contexte

de ressources financières de plus en plus limitées pour le développement urbain, le manuel analyse les mérites et les temps forts des cas réussis d'un point de vue économique, social, environnemental, culturel et de la gouvernance, explore les synergies urbaines à travers le prisme de la coopération internationale et fournit finalement un guide unique pour le financement d'un développement urbain durable.

Le manuel contient huit chapitres répartis en trois sections. Après l'introduction (section 1), le manuel se compose de cinq chapitres thématiques illustrant les différents domaines du développement urbain durable, dans lesquels des études de cas de bonnes pratiques sont présentées en référence à leur thème associé (section 2). Les études de cas sont divisées en trois sous-sections principales, à savoir i) le contexte du cas, qui présente la situation et les défis à relever; ii) le processus de mise en œuvre, qui montre le processus de mise en place de la pratique; et iii) les expériences de référence, qui servent d'éléments de connaissance transposables pour les praticiens du développement urbain. Chaque chapitre thématique présente également un ensemble de suggestions politiques qui s'appuient collectivement sur les études de cas associées. Le manuel se termine par deux chapitres consacrés à la coopération internationale et au financement du développement urbain durable, qui rassemblent les connaissances sur la sûreté et la sécurité urbaines et les mécanismes de financement urbain respectivement (section trois).

Économie: financement diversifié et développement économique durable

Moteur de la croissance économique et de l'innovation, de l'emploi et du PIB national, les économies urbaines sont extrêmement importantes dans le contexte de la prospérité mondiale, mais elles doivent désormais s'aligner sur des modèles efficaces en matière de ressources pour parvenir à une urbanisation durable. Pour créer des villes répartissant plus équitablement les bénéfices du développement économique, les transitions économiques urbaines peuvent contribuer à favoriser une croissance inclusive, à réduire la pauvreté et à accroître la mobilité sociale. Ce chapitre explore le potentiel des villes à adopter de nouvelles approches en matière de développement écono-

mique, à promouvoir l'innovation économique et le développement des entreprises tout en maximisant l'efficacité de l'utilisation des ressources et en minimisant les effets néfastes sur l'environnement. Le premier cas de Start-Up Chile présente un programme de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat à Santiago qui augmente les opportunités de marché pour les entrepreneurs locaux, stimule l'innovation économique et attire les talents par le biais d'une collaboration mondiale. Le second cas, celui du High-Tech Gründerfonds à Bonn, en Allemagne, montre comment des financements diversifiés accélèrent la création d'entreprises technologiques et incubent un écosystème local d'innovation technologique. Le troisième exemple de ce chapitre présente le cas d'Amsterdam, dans lequel le développement de stratégies économiques circulaires par le biais d'un modèle d'« économie du donut » favorise le passage à une économie économe en ressources et respectueuse de l'environnement qui perpétue les principes de partage, de réutilisation et de recyclage. Le quatrième cas met en lumière le système chinois d'échange de puits de carbone de Sanming, qui montre la possibilité pour les villes de combiner harmonieusement le développement économique et la préservation de l'environnement, en faisant progresser les voies de développement économique respectueuses de l'environnement. Enfin, le cas de Quzhou, dans le Zhejiang, présente la réforme financière verte comme une voie importante pour promouvoir le développement durable, en incitant les acteurs sociaux de divers domaines à se relier pour promouvoir une transformation verte et à faible émission de carbone par le biais de politiques financières différenciées et ciblées.

Société: capital social et développement communautaire inclusif

La société urbaine joue un rôle clé dans la promotion de l'urbanisation durable, en influençant la trajectoire de développement des villes à l'échelle de la communauté. En tant que tel, le capital social fait partie intégrante des ressources qui permettent d'améliorer la durabilité et la prospérité urbaines, les réseaux sociaux étant le ciment pour la création de quartiers et de communautés cohésifs ayant la capacité de faciliter l'action collective, le soutien mutuel et la coopération en vue d'atteindre des objectifs communs. Ce chapitre met en lumière des initiatives municipales trans-

formatrices qui ont fait progresser le développement social dans les zones urbaines, contribuant ainsi à des sociétés urbaines plus sûres, plus équitables et plus inclusives. Le premier cas, le Parc du nouveau monde du bien-être public de Shanghai en Chine, illustre le rôle de la collaboration intersectorielle dans la résolution de problèmes sociaux importants au sein de la ville, en promouvant l'innovation sociale et l'esprit d'entreprise dans les activités de bien-être public. Le deuxième exemple, le programme *DIY* de la *Creative Community* du Colorado aux États-Unis, met en évidence le potentiel des projets communautaires créatifs pour améliorer le capital social et les opportunités de développement local tout en renforçant la vitalité de la communauté. Le troisième exemple est celui des *CARE Blocks* de Bogota, une initiative sociale innovante qui contribue à l'autonomisation des femmes aidantes en leur offrant un accès adéquat aux services, à l'éducation et aux moyens de subsistance dans une société dont elles ont été historiquement largement exclues. Enfin, dans un quatrième exemple, ce chapitre présente le cas de *Housing Monitor*, une organisation sociale qui œuvre en faveur de la justice en matière de logement à Beyrouth, qui met en évidence l'importance de la création de partenariats et de la mobilisation de la communauté dans la transition vers un logement équitable dans la ville.

Environnement: des villes vertes, écologiquement vivantes et résilientes

En première ligne de la lutte contre le changement climatique, les zones urbaines sont plus que jamais contraintes d'intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement dans leurs voies de développement. Ce chapitre, qui se concentre sur le renforcement de la résilience climatique et la promotion de l'urbanisation parallèlement à la protection et à la sauvegarde du capital écologique et de l'environnement naturel, présente plusieurs points de vue uniques sur la manière dont les villes favorisent un développement urbain durable sur le plan environnemental. Le premier cas concerne le quartier de Wanli, dans le district de Putuo à Shanghai, en Chine, qui, grâce à un développement écologiquement équilibré, a créé une communauté dans laquelle les citoyens locaux vivent et travaillent en harmonie avec la nature. Le second cas, à Dakar, présente le travail d'UrbaSEN et de la Fédération

sénégalaise des habitants, dans lequel la gestion communautaire des risques d'inondation urbaine a permis de renforcer la résilience de certains de quartiers informels les plus vulnérables de la ville. Le troisième exemple, celui de l'initiative des micro-parcs urbains à Fortazela, au Brésil, met en évidence l'impact de la végétalisation urbaine, de la renaturalisation et de la réaffectation d'espaces urbains négligés sur l'amélioration de la qualité de l'environnement, ainsi que sur les transformations sociales positives au niveau de la communauté. Enfin, le quatrième cas, le projet RUGGEDISED de Rotterdam, aux Pays-Bas, illustre le potentiel des solutions énergétiques intelligentes dans le quartier Hart van Zuid de la ville, en vue d'optimiser l'efficacité énergétique, de réduire les émissions et d'atténuer les effets néfastes sur l'environnement.

Culture: culture de l'innovation et patrimoine urbain

En tant que creusets culturels, la culture et le patrimoine historique des villes sont des composantes urbaines inestimables, souvent sous-utilisées et méconnues, qui peuvent pourtant jouer un rôle clé dans la promotion du développement urbain durable lorsqu'elles sont exploitées de manière stratégique. En raison de leurs multiples avantages socio-économiques, les villes et les agglomérations urbaines doivent mieux gérer leur patrimoine culturel, en veillant à la sauvegarde des infrastructures matérielles et en promouvant la diversité de leur patrimoine culturel immatériel. Le premier cas de Singapour évalue le Fonds de contrepartie pour les dons culturels (*Cultural Donation Matching Fund*) qui a amélioré le financement des organisations artistiques et culturelles locales grâce à l'octroi de subventions de contrepartie et à l'amélioration des capacités d'autofinancement des organisations elles-mêmes. Ce cas met en évidence l'intérêt de développer des partenariats multiformes entre les donateurs et les organisations culturelles, ainsi que de garantir une utilisation équilibrée et flexible des fonds publics destinés aux arts et à la culture. Dans un deuxième exemple, le Fonds de stabilisation des arts communautaires (*Community Arts Stabilization Trust*) de San Francisco, aux États-Unis, montre la valeur des partenariats public-privé pour soutenir les organisations artistiques et culturelles par le biais d'un mécanisme de financement de type « location avec option d'achat » dans un contexte de crise de l'accessibilité financière

dans le secteur. Le troisième cas, celui de Yangon, explore l'importance et l'impact de la coopération entre les propriétaires de bâtiments, les gouvernements et les organisations sociales pour revitaliser et régénérer les infrastructures patrimoniales menacées. Le quatrième cas concerne la micro-rénovation du quartier de Xiaoxihu, à Nanjong, en Chine, où, grâce à des solutions de cofinancement durables, une collaboration multipartite a mené à bien une rénovation urbaine axée sur la conservation du patrimoine. Le chapitre donne également un aperçu de l'impact de la plateforme allemande de *crowdfunding* Nordstarter à Hambourg sur la création de micro et petites entreprises culturelles et créatives dans la ville.

Gouvernance: gouvernance interrégionale et villes partagées multidimensionnelles

La gestion et la gouvernance des zones urbaines font partie intégrante du développement, de la durabilité et de la qualité de vie dans les villes. En réponse à la complexité croissante des paysages urbains, ce chapitre présente un aperçu des nouveaux modèles innovants de gouvernance urbaine et des ressources de gouvernance, en mettant en avant les succès de la coopération interrégionale en matière de données d'innovation, de technologie et de numérisation. Le premier cas du triangle technologique Eindhoven-Leuven-Aix-la-Chapelle, une région technologique dynamique, montre l'impact du renforcement de la gouvernance transfrontalière et de la coopération scientifique et technologique sur la concurrence régionale et l'agglomération, ainsi que sur l'innovation technologique, en aidant à construire de nouveaux réseaux de collaboration en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas. Le deuxième cas, le corridor d'innovation scientifique et technologique G60 du delta du fleuve Yangtze en Chine, souligne l'importance de la planification intersectorielle et de l'intégration intelligente des ressources dans l'optimisation du développement spatial. Le troisième exemple est celui de la plateforme *Smart City* à Séoul, qui met en lumière la capacité des ressources de gouvernance numériques à accroître l'efficacité de la gestion urbaine, à améliorer l'accès des citoyens aux services et à construire des villes plus équitables et plus inclusives. Un quatrième exemple, *Tianguis Digital*, illustre la transition vers des marchés publics ouverts dans la ville de Mexico, afin de créer

des marchés publics plus transparents et plus responsables, et par là même une ville plus prospère et de meilleure qualité. Enfin, dans un cinquième cas, la ville de Chengdu, en Chine, montre comment les fondations communautaires ont contribué à régénérer les communautés locales par la mise en place d'une gouvernance à grande échelle ainsi que par des micro-fonds par le biais de modèles d'exploitation innovants.

Coopération internationale: mobiliser les ressources et promouvoir un développement urbain transformateur

La gravité et la complexité croissantes des défis urbains exigent une coopération internationale pour garantir la sûreté et la sécurité du développement urbain. Il est donc essentiel d'assurer une coopération mondiale entre les villes pour promouvoir le développement durable et aider la communauté internationale à travailler en coopération pour relever avec succès les défis actuels. Alors que la crise climatique s'est considérablement accélérée ces dernières années, la communauté internationale a accordé une grande importance à l'adaptation au climat et aux transitions énergétiques pour garantir des communautés résilientes au climat. Ce chapitre présente plusieurs cas innovants de villes qui ont intégré des ressources et tiré parti de la coopération internationale pour faire avancer le développement urbain durable et améliorer la prospérité urbaine. Le premier cas analyse le projet de démonstration du Myanmar sur la protection des forêts par l'énergie propre, dans laquelle la coopération multipartite a permis d'allouer plus efficacement les ressources pour soutenir la protection de l'environnement local et la transition vers l'énergie propre dans le village de Thanbayrakhon. Ce cas met en évidence l'incarnation d'une transformation inclusive et juste au Myanmar, ainsi que les avantages globaux du partage des ressources et de la communication axée sur la diplomatie de l'énergie propre, l'intégration des ressources et la mise en œuvre de projets par le biais d'une coopération multipartite. Le deuxième exemple, qui présente le travail de Connective Cities dans la promotion d'un développement urbain tenant compte des risques en Afrique subsaharienne, met en avant l'importance de la coopération internationale pour faciliter l'échange de connaissances. Ce cas montre les

avantages de l'adoption de stratégies de partage et d'apprentissage mutuels, en mettant en évidence la formulation d'une communauté internationale de pratiques pour le développement urbain durable qui favorise la diffusion de la technologie et de l'innovation par le biais de la coopération internationale. Le dernier cas explore le déploiement de la coopération mondiale pour aider à transformer la mobilité axée sur les transports en commun à Dar es Salaam, en Tanzanie, en se concentrant sur l'utilisation du financement et de la collaboration pour promouvoir l'innovation en matière d'infrastructure au regard d'une stratégie urbaine-régionale axée sur les transports en commun.

Financement du développement urbain durable

Le financement des investissements urbains, qui sous-tend la mise en œuvre du développement des infrastructures urbaines et la fourniture de services, est indispensable pour que les villes et les municipalités puissent réaliser les aspirations des ODD et du Nouvel agenda urbain. Une architecture financière solide est essentielle pour faire face à la complexité et à l'ampleur de l'urbanisation ainsi qu'aux défis qu'elle entraîne. Alors que de nouveaux systèmes sont recherchés, ce chapitre identifie les défis auxquels les villes sont actuellement confrontées pour améliorer le financement urbain, tant du point de vue institutionnel que politique, avec une attention particulière pour les économies en développement et émergentes du sud de la planète. En outre, il étudie les stratégies et les instruments par lesquels les villes peuvent améliorer leur accès au financement et explore les tendances émergentes et les fenêtres d'opportunité, présentant ainsi une voie à suivre pour financer des investissements efficaces en matière de développement urbain. Un certain nombre d'outils d'ONU-Habitat destinés à aider les municipalités à financer le développement urbain sont également présentés, notamment ceux qui concernent l'analyse des revenus propres, le financement basé sur le foncier et le financement de l'amélioration des bidonvilles, en plus de la Facilité d'investissement pour les villes d'ONU-Habitat (voir figure 1.1).

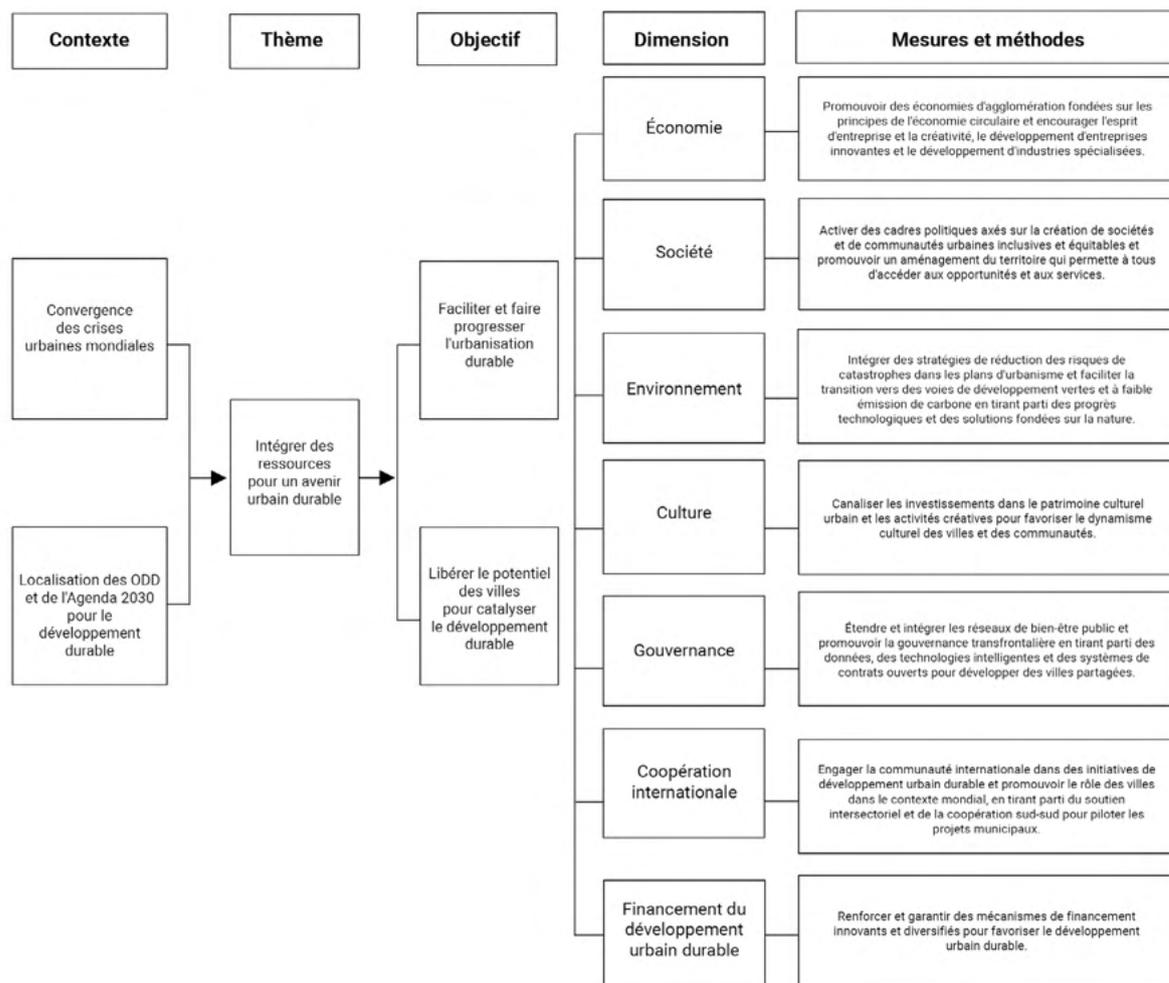


Figure 1.1. Schéma logique mettant en avant la structure et la division des composantes thématiques du manuel.
Source: Développé par les auteurs.

Sélection des cas et principes

Les cas présentés dans ce manuel illustrent des contributions exceptionnelles au développement urbain durable dans leur domaine thématique respectif. Afin de garantir l'impact et la qualité des cas, ils ont été sélectionnés sur la base de six critères fondamentaux: i) leur reconnaissance en tant que meilleures pratiques en matière de développement urbain; ii) leur utilisation de l'innovation tout au long des processus de mise en œuvre; iii) leur engagement à promouvoir la durabilité dans les processus de développement urbain; iv) leur contribution à la réalisation de villes et de communautés plus inclusives; v) leur capacité à être reproduits et étendus à d'autres contextes urbains; et vi) leur pertinence par rapport aux défis urbains

actuels et à leur modernité en matière de mise en œuvre et d'impact.

Reconnaisables: les cas sont reconnus en tant que bonnes pratiques au sein de la communauté internationale, par exemple par le biais de nominations officielles à des prix décernés par des organisations faisant autorité ou des programmes de récompenses prestigieuses, par des recommandations sur des sites Web officiels ou par leur inclusion dans des revues et des publications internationales. Les cas sont réputés avoir apporté une contribution exceptionnelle au développement urbain durable dans leurs domaines thématiques respectifs.

Innovants: les cas sont à la pointe du progrès et font preuve d'innovation dans leur contribution au développement urbain durable, notamment en

ce qui concerne la planification et la conception, la science, la technologie et la numérisation, les pratiques sociales et communautaires, la gestion des villes et les processus de formulation des politiques, ainsi que le financement et les ressources, l'établissement de partenariats et la coopération.

Durables: les cas font de la durabilité un principe fondamental de leurs pratiques et processus respectifs par rapport à la connotation qui leur est associée, contribuant ainsi au référentiel international des meilleures pratiques urbaines qui soutiennent les travaux visant à faire progresser le développement urbain durable.

Inclusifs: les cas sont attentifs aux questions d'exclusion, d'inégalité et d'iniquité dans la ville et les communautés urbaines, avec une attention particulière portée au soutien des individus et des communautés qui sont laissés pour compte, y compris les femmes et les filles, les personnes âgées, les enfants et les jeunes, les personnes handicapées, les réfugiés et d'autres groupes vulnérables.

Reproductibles: les cas sont polyvalents quant à l'application de leurs pratiques dans différents contextes urbains, notamment dans des villes de taille et de population différentes, dans des conditions environnementales différentes, dans des cultures différentes et à des stades de développement différents. Les cas ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à être étendus et mis en œuvre dans différents contextes urbains.

Mis à jour: les cas sont actualisés et reflètent les défis actuels du développement urbain au niveau mondial, ce qui garantit que les processus pratiques présentés dans les études de cas peuvent être appliqués de manière pratique et servir de points de référence clés pour les défis du développement urbain au niveau mondial à l'heure actuelle.

En plus de ces critères de sélection fondamentaux, les études de cas montrent des actions qui ont activement contribué à une intégration efficace des ressources pour un développement urbain durable tout au long de leur mise en œuvre.

Défis et opportunités en matière de développement urbain

Le développement urbain durable exige l'intégration de ressources clés pour les villes et les acteurs urbains. Alors que les populations mondiales continuent de se concentrer dans les zones urbaines, les effets de l'urbanisation se font sentir dans les domaines du logement et des infrastructures, de l'industrie et de l'emploi, de l'environnement, du patrimoine culturel, de la gouvernance et de la gestion. Ce manuel analyse et évalue les défis et les opportunités que l'urbanisation présente pour les villes et les établissements urbains à travers les cinq dimensions thématiques du développement.

Constituées d'un tissu social complexe composé de personnes, de cultures et d'activités diverses, les villes sont confrontées à une myriade de défis dans leur quête de sociétés urbaines équitables et prospères. Les questions de logement abordable, d'emploi, d'inégalité sociale, de criminalité et de sécurité, d'infrastructure, de soins de santé et d'éducation, et d'accès aux services de base continuent de constituer des obstacles majeurs dans les zones urbaines du monde entier. Les villes présentent des inégalités sociales criantes, avec des clivages croissants entre les riches et les pauvres; 75 millions de personnes supplémentaires vivaient dans l'extrême pauvreté en 2022 par rapport aux projections antérieures à la pandémie de COVID-19⁶. La fragmentation spatiale persiste sur tous les continents et les villes sont confrontées à l'inégalité des revenus, à la ségrégation résidentielle et à une répartition inégale des possibilités d'emploi, autant de facteurs qui exacerbent les problèmes d'exclusion. La fracture dans la prospérité urbaine est particulièrement évidente si l'on considère qu'un milliard de personnes vivent dans des bidonvilles et que 318 millions de personnes sont sans abri dans le monde⁷. Cette fragmentation socio-économique et spatiale constitue donc une menace pour la paix et la stabilité dans les zones urbaines. Avec des concentrations denses de capital humain, d'activité économique et de ressources, les villes sont en mesure de promouvoir une distribution spatiale équitable des

6 ONU-Habitat, (2022). Rapport annuel 2022 ONU-Habitat. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2023/06/unhabitat_annualreport_2022.pdf.

7 Voir 4.

services, des logements abordables et adéquats pour tous, l'accès au marché du travail formel et des infrastructures sociales de haute qualité pour faciliter l'amélioration de la qualité de vie. Par le biais de modèles de développement socialement équitables, les zones urbaines peuvent garantir des communautés socialement cohésives et inclusives, réduire la pauvreté et l'inégalité et, à leur tour, instaurer la stabilité et l'égalité sociales.

Face à la concurrence économique internationale croissante et à l'escalade des crises environnementales, les villes sont contraintes de passer à des modèles économiques davantage durables, innovants et efficaces. En outre, la pandémie de COVID-19 et la crise économique mondiale ont exacerbé les inégalités économiques et stoppé les progrès en matière de développement économique durable. Il est essentiel d'atténuer les effets néfastes de l'activité économique urbaine sur l'environnement, mais les villes sont également confrontées à des problèmes de chômage et de sous-emploi, d'inefficacité économique et d'inégalité des revenus. Lorsqu'une urbanisation mal planifiée et mal gouvernée entraîne une croissance incontrôlée de nombreuses villes, l'accès dispersé aux opportunités empêche le développement d'économies d'agglomération, entravant ainsi un développement économique prospère. La promotion d'un développement économique local durable offre aux villes la possibilité d'améliorer les flux de ressources et l'efficacité, de stimuler l'innovation et la collaboration, d'augmenter les possibilités d'emploi formel et de réduire les coûts opérationnels municipaux à long terme. Avec un meilleur accès au marché, une infrastructure et une connectivité de meilleure qualité, des pôles industriels spécialisés et une main-d'œuvre hautement qualifiée, les villes sont en mesure de devenir des écosystèmes d'innovation dynamiques qui peuvent stimuler une croissance économique plus durable, et donc la productivité économique et sociale en tant que cycle positif de l'urbanisation. En même temps, les villes peuvent tirer parti des avantages liés au passage à de nouveaux modèles économiques et à des économies d'échelle et d'agglomération croissantes pour accélérer l'industrialisation durable, l'innovation économique et la prospérité économique. L'émergence d'économies de partage basées sur des modèles d'économie circulaire aide les entreprises à stimuler l'innovation, à générer de nouvelles sources de revenus, à débloquent l'accès à de nouveaux marchés et à augmenter le nombre d'emplois formels,

tout en mettant de plus en plus l'accent sur une croissance économique durable sur le plan environnemental.

Au niveau mondial, les engagements et les actions visant à lutter contre la crise climatique restent bien en deçà des attentes, alors que les crises environnementales en cascade font peser de lourdes menaces sur les zones urbaines. Avec des répercussions de plus en plus graves, des événements tels que des conditions météorologiques extrêmes et des catastrophes naturelles plus intenses et plus fréquentes frappent le plus durement les communautés urbaines les plus marginalisées. Avec des systèmes complexes et des populations condensées, les villes et les zones urbaines sont des points névralgiques de la vulnérabilité climatique. Entre 3,3 et 3,6 milliards de personnes vivaient dans des contextes climatiques très vulnérables en 2022, soit une augmentation de 300 millions de personnes, et 70 % des villes sont déjà confrontées aux conséquences environnementales, sociales et sanitaires du changement climatique pour les populations urbaines⁸. Alors que 800 millions de personnes devraient vivre dans des zones urbaines côtières de faible altitude d'ici à 2050, les problèmes liés à l'élévation du niveau de la mer et aux inondations à l'intérieur des terres pourraient représenter un coût économique mondial de 1 000 milliards de dollars d'ici à la même année⁹. L'augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes aura des conséquences coûteuses sur la fourniture de services urbains de base, de logements et d'autres infrastructures essentielles. Il existe d'énormes disparités dans la capacité des villes du monde entier à répondre aux chocs climatiques, celles des pays les moins développés manquant souvent des ressources nécessaires pour prendre des mesures suffisantes. Ceci est d'autant plus pertinent que la plus forte croissance démographique devrait se produire dans les régions les moins développées d'Asie du Sud et de l'Est et d'Afrique subsaharienne¹⁰. Les inégalités causées par le climat risquent de s'accroître à l'avenir. L'urbanisation mondiale continue d'exacerber la dégradation et la pollution de l'environnement: une croissance rapide et déséquilibrée empiète

8 Voir 5.

9 C40 Cities. *Sea Level Rise and Coastal Flooding*. URL: <https://www.c40.org/what-we-do/scaling-up-climate-action/adaptation-water/the-future-we-dont-want/sea-level-rise/>.

10 Voir 4.

sur les écosystèmes naturels et l'intensification de l'activité urbaine augmente les émissions de gaz à effet de serre ainsi que la pollution des déchets et de l'eau. Face à une multitude de menaces environnementales, les villes peuvent, par le biais d'interventions ciblées et des ressources nécessaires, se préparer suffisamment aux risques climatiques futurs et les atténuer, en créant des communautés résilientes et des voies de développement urbain durable qui favorisent la durabilité et l'intégrité de l'environnement.

La culture reste un élément sous-exploité du développement urbain. Dans la mesure où il existe des liens significatifs entre la protection du patrimoine urbain et la santé et la vitalité des économies urbaines, les villes doivent élaborer des stratégies pour utiliser et sauvegarder les biens culturels et patrimoniaux. Ainsi, les industries créatives représentent jusqu'à 13 % de l'emploi dans les grandes villes et font donc partie intégrante de nombreuses économies urbaines¹¹. La protection du patrimoine est particulièrement pertinente dans les villes petites et moyennes des pays en développement, étant donné la concentration importante d'activités liées au patrimoine au niveau des emplois locaux et des flux économiques. Les problèmes de déplacement dus à la gentrification, à l'homogénéisation culturelle et à la dilution culturelle restent des risques liés à un développement urbain mal géré, tandis que les conflits armés et les guerres, les catastrophes naturelles, le développement excessif du tourisme et l'urbanisation non planifiée représentent des dangers majeurs pour les sites du patrimoine historique. Avec la diminution des dépenses de soutien au secteur culturel dans de nombreux pays à la suite de la pandémie de COVID-19, il est plus important que jamais de renforcer et d'adopter des stratégies de développement urbain durable qui tiennent compte de la culture. Le patrimoine culturel joue un rôle essentiel dans le renforcement de la cohésion sociale et de la diversité culturelle, de l'identité et du bien-être au sein des communautés, et la culture et la créativité offrent aux villes la possibilité de passer à des modèles économiques post-industriels axés sur la connaissance et l'innovation. La transformation des centres urbains en écosystèmes et destinations culturels et créatifs sera déterminante pour leur réussite.

Une urbanisation bien gérée est essentielle pour maximiser le potentiel des villes. Cependant, en tant que systèmes complexes et dynamiques avec de multiples secteurs et parties prenantes, la gouvernance urbaine présente encore des lacunes dans l'optimisation de l'efficacité et de la prise de décision. De nombreuses administrations municipales dans le monde ne parviennent pas à mettre en place des modèles de gouvernance inclusifs qui tiennent compte de tous les citoyens, manquent de transparence et de responsabilité, et sont soumises à des approches cloisonnées avec une absence de coopération verticale et latérale. En outre, alors que la technologie joue un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement des villes et des services urbains, tous les habitants n'ont pas le même accès aux ressources et aux informations numériques. La fracture numérique qui se creuse pour les personnes âgées et les personnes handicapées constitue un obstacle majeur à l'heure de la numérisation des villes. Face à la convergence des crises majeures auxquelles les zones urbaines sont actuellement confrontées, la cristallisation de nouveaux modèles de gouvernance urbaine reposant sur les principes d'inclusion et d'équité est essentielle à la poursuite d'une urbanisation durable. La bonne gouvernance peut transformer la qualité de vie dans les villes, en promouvant des approches plus intégrées du développement urbain et en favorisant les synergies et la mise en commun des ressources, afin d'accélérer la réalisation de l'Agenda 2030 pour le développement urbain durable et du Nouvel agenda urbain.

Fournir des solutions urbaines

Face à la myriade de défis interdépendants auxquels les zones urbaines sont confrontées, les pratiques et initiatives réussies dans le monde entier réaffirment le potentiel important dont disposent les villes et les municipalités pour générer des solutions durables à long terme dans un paysage urbain en pleine mutation. Les cas présentés dans ce manuel offrent de précieuses indications pour la politique et la pratique afin d'aider les villes et les praticiens urbains à trouver leurs propres solutions aux défis dans leurs contextes respectifs.

Pour parvenir à des sociétés urbaines inclusives, équitables et prospères, les villes doivent poursuivre une croissance qui profite à tous les citoyens et ne laisse personne de côté. Des cadres poli-

11 Voir 4.

tiques urbains inclusifs sont essentiels pour traiter les enjeux sociaux qui figurent au premier plan des agendas mondiaux de développement urbain, tels que l'amélioration de l'accès à un logement décent, aux services publics et aux infrastructures, la création de moyens de subsistance, la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes et la garantie de la participation des citoyens aux processus de développement communautaire. L'élaboration de mécanismes de fourniture de logements fondés sur la protection des locataires les plus vulnérables et des communautés les plus exposées aidera les villes à progresser à grands pas vers la prospérité sociale, en intégrant des stratégies de logement abordable et des mesures de contrôle des loyers renforcées par la législation. Par le biais d'innovations en matière d'aménagement du territoire et de conception du tissu urbain, les villes peuvent contribuer à résoudre les problèmes de fragmentation spatiale et d'inégalité. Des solutions flexibles en matière d'infrastructures peuvent être mises à profit pour améliorer l'intégration des services publics dans les communautés négligées et pour débloquer l'accès des groupes défavorisés, notamment les femmes et les filles, les personnes handicapées, les personnes âgées, les migrants et les réfugiés, afin d'instaurer l'équité sociale. Il est également important que les villes capitalisent sur les organisations du bien-être public comme un moyen de stimuler les innovations sociales et d'attirer de nouveaux investissements divers via l'intégration d'incubateurs, de laboratoires et de fonds. De même, en encourageant la mise en place de divers projets communautaires créatifs, les villes peuvent créer un nouveau capital social, enrichir et revitaliser les sociétés urbaines et catalyser un développement communautaire innovant.

Avec de fortes concentrations de capital humain, d'entreprises et de ressources, les villes peuvent tirer parti des effets de l'économie d'agglomération pour stimuler la productivité économique, l'innovation, l'industrialisation et l'efficacité, et générer des écosystèmes d'économie innovante. L'émergence croissante d'économies urbaines axées sur les principes de durabilité et de circularité montre que les villes peuvent s'orienter vers de nouveaux modèles économiques innovants, intégrant des pôles industriels spécialisés et des industries de haute technologie. Les économies circulaires peuvent accroître la conservation des ressources et réduire l'utilisation des déchets grâce à la réutilisation et au recyclage des matériaux, créer de nouveaux emplois et améliorer la résilience économique aux

perturbations extérieures, produisant ainsi des économies plus fortes et solides.

À cet effet, il est essentiel de cultiver des écosystèmes favorables aux entrepreneurs et aux start-ups pour stimuler l'innovation économique urbaine, les pôles d'innovation et les incubateurs technologiques pouvant contribuer à soutenir les industries émergentes et à stimuler la croissance économique. La coopération entre les entreprises locales, les instituts de recherche et les jeunes pousses favorisera la diversification économique, mettra en relation les experts du secteur, encouragera le partage des connaissances, favorisera les activités de recherche et de développement et améliorera l'accès aux ressources telles que le financement et l'investissement, l'infrastructure, les installations et les bases de clientèle établies.

Pour garantir un développement urbain durable et résilient sur le plan environnemental, il est nécessaire d'adopter une approche à multiples facettes englobant la politique et la législation, la planification et la conception intégrées, ainsi que l'adoption de technologies innovantes et de mécanismes de gouvernance à plusieurs niveaux. En tirant parti de l'infrastructure verte et des éléments d'infrastructure fondés sur la nature, les villes peuvent améliorer la qualité de l'environnement urbain pour les habitants et promouvoir des communautés plus cohésives, réduire la pollution et créer des paysages urbains plus appropriés pour s'adapter aux effets du dérèglement climatique. L'élaboration de stratégies globales de réduction des risques de catastrophes en collaboration avec les communautés locales permet aux autorités municipales de renforcer la résilience de manière équitable sur le plan spatial, en veillant à ce que les quartiers les plus vulnérables soient adaptés pour résister aux catastrophes naturelles et aux chocs climatiques. L'engagement et la participation de la communauté à la planification de l'action climatique urbaine sont censés promouvoir la co-conception de la ville et aider à mieux adapter les plans de résilience aux conditions et aux besoins locaux. En outre, lorsque la consommation d'énergie contribue de manière significative aux émissions urbaines, les villes peuvent promouvoir l'application d'innovations technologiques intelligentes émergentes dans l'approvisionnement en énergie et la conception de systèmes, offrant des alternatives durables et à faible émission de carbone aux systèmes énergétiques conventionnels non renouvelables. En combinant ces stratégies,

les villes peuvent devenir des écosystèmes résilients et harmonieux privilégiant le bien-être de leurs habitants et de l'environnement.

Dotés d'un immense potentiel pour catalyser le changement et faire progresser le développement urbain durable, la culture et le patrimoine dans les zones urbaines requièrent une approche stratégique pour que les villes en fassent un outil de transformation. Pour favoriser des écosystèmes urbains culturellement dynamiques, des politiques d'investissement culturel ciblées sont essentielles pour nourrir les activités culturelles, les industries créatives et les arts. Lorsque des problèmes de sécurité subsistent pour les organisations culturelles, les gouvernements locaux peuvent adopter des politiques flexibles d'utilisation des sols, y compris des modèles de location avec option d'achat, ainsi que des prêts et des subventions. Il est impératif que les solutions de régénération urbaine fournissent l'infrastructure et les équipements nécessaires aux activités créatives dans les quartiers. Ces mesures de protection qui encouragent et soutiennent les offres culturelles et créatives aident les villes à se transformer en écosystèmes plus dynamiques dans lesquels les industries et les expressions créatives locales peuvent se développer et croître. Par conséquent, pour stimuler la créativité dans les villes, il est nécessaire de supprimer les obstacles, de fournir des filets de sécurité et d'introduire des mécanismes pour développer les talents créatifs.

De nouvelles approches de la gouvernance urbaine sont nécessaires pour parvenir à des villes partagées et soutenir la mise en œuvre d'une urbanisation durable. La transition vers des approches de gouvernance holistiques favorisant la coopération transfrontalière et intégrant des approches souples et flexibles en matière de planification et de politique est essentielle pour renforcer les réponses aux crises et aux chocs en milieu urbain et améliorer la coopération sur les questions de développement urbain à l'échelle régionale et internationale. Le développement de réseaux globaux de bien-être public rationalisant la fourniture de services urbains aux communautés locales peut aider à mettre en place des structures de gouvernance communautaire multi-agences qui travaillent au profit des populations locales elles-mêmes, en protégeant leur bien-être et, donc, la santé et la vitalité des communautés. De même, en renforçant les fondations communautaires, les villes peuvent contribuer à rapprocher la gouvernance des com-

munautés. Les technologies des villes intelligentes offrent également aux villes l'infrastructure nécessaire pour créer des bases de données complètes et de haute qualité afin d'améliorer la prise de décision, de promouvoir la culture numérique et de réduire la fracture numérique par le biais de programmes d'inclusion numérique, d'optimiser la prestation de services urbains et d'accroître la participation des citoyens au développement de la ville et de la communauté. Pour répondre aux problèmes de corruption, de participation limitée et de manque de confiance dans les processus de gouvernance, la mise en place de mécanismes de passation de marchés ouverts peut contribuer à atténuer ces problèmes et à intégrer des normes de qualité dans ces systèmes sur la base de la transparence et de la reddition de comptes.

Chapitre 2 | **Économie: financement
diversifié et développement
économique durable**



Introduction¹

Le ralentissement économique mondial actuel a mis les gouvernements dans une situation financière difficile, réduisant leur capacité à investir dans de nombreux domaines. Le financement diversifié n'a jamais été aussi important en tant que source de financement supplémentaire. Il couvre différents instruments et mécanismes financiers, notamment les partenariats public-privé, les obligations vertes, les fonds de capital-investissement et le partage des risques. En attirant la coopération internationale et la participation du secteur privé, en soutenant l'innovation et les ODD, et en répartissant les risques, les financements diversifiés peuvent fournir aux gouvernements les fonds nécessaires et favoriser la prospérité économique à long terme. Les gouvernements et la communauté internationale devraient donc explorer activement les mécanismes de financement diversifié pour résoudre les enjeux économiques actuels et futurs.

Le financement diversifié accélère le développement économique durable. Le développement durable implique non seulement la croissance économique, mais aussi la protection de l'environnement, l'équité sociale et la prospérité à long terme. Les dépenses publiques à grande échelle peuvent accroître le gaspillage des ressources et la pression sur l'environnement, alors que le financement diversifié est plus propice à l'orientation des fonds vers des projets durables. La diversification des financements favorise l'innovation et le développement technologique. En règle générale, l'économie privée s'intéresse plus volontiers aux projets innovants et aux opportunités à haut rendement, qui contribuent davantage au développement de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'entreprise. La coopération entre les gouvernements et le secteur privé a également créé plus d'opportunités pour l'innovation technologique, augmentant ainsi la compétitivité et la capacité à faire face au ralentissement économique mondial. Un financement diversifié contribue également à disperser les risques. La dépendance à l'égard des fonds budgétaires traditionnels peut exercer une pression financière sur les gouvernements, tandis que le financement diversifié répartit les risques entre plusieurs sources de fonds, réduit l'incertitude financière et contribue au maintien de la stabilité économique.

La coopération internationale est essentielle pour élargir les sources de financement. Le premier exemple est celui de l'accélérateur de start-ups de Santiago, qui illustre l'impact positif de la collaboration mondiale. Grâce aux échanges et à la coopération avec les écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat dans d'autres pays et régions, le programme a attiré des idées et des expériences nouvelles du monde entier, augmentant ainsi les possibilités de développement et élargissant le marché pour les entrepreneurs locaux. La collaboration mondiale offre également aux entrepreneurs étrangers la possibilité de créer des entreprises, promouvant ainsi l'écosystème entrepreneurial chilien dans le monde entier.

En matière de partenariat public-privé, le deuxième cas, celui du High-Tech Gründerfonds (HTGF) à Bonn, en Allemagne, est un exemple réussi de soutien aux start-ups. Moyennant un soutien financier et politique, le HTGF accélère la création d'entreprises dans le domaine de la haute technologie, injectant ainsi du sang neuf dans l'écosystème allemand de l'innovation technologique. Ce cas révèle l'importance de la coopération entre de multiples acteurs tels que le gouvernement, les institutions et les entreprises, ainsi que les moyens efficaces d'aider les start-ups qui manquent de fonds par le biais d'un soutien financier et politique.

Face aux chocs externes récurrents, la transformation des modèles de développement économique constitue désormais un moyen déterminant pour améliorer la résilience du développement économique urbain. Une série de stratégies d'économie circulaire et de plans de mise en œuvre ont été lancés à Amsterdam dans le but de construire une ville renouvelable et inclusive dans le respect de l'environnement. Le plan d'action montre la voie à suivre pour créer un marché du développement innovant et de haute qualité, optimiser l'accès et l'utilisation des ressources par les résidents locaux, les touristes étrangers et les entreprises

¹ Ce chapitre a été rédigé par l'équipe de l'Institut de recherche sur le développement urbain de l'Université normale de Chine orientale, dont Zeng Gang et Zhu Yiwen, avec Robert Panitz (Université de Coblence-Landau, Allemagne) et Zou Lin (Université de Heidelberg, Allemagne). Le cas de Quzhou a été fourni par l'équipe de direction spéciale des 10 principaux projets spéciaux de développement urbain de Quzhou: Yang Xiaoguang, Wang Jingen, Bao Liwen, Lin Kai, He Huilin, Hu Xiaoyong, Su Chengjian et Sang Jiaqi avec Fan Yuan, Hu Jing, Zhai Jian, Yu Kai, Zhao Xingyu, Wang Qiuyang et Meng Wei de l'Académie chinoise d'urbanisme et de design.

locales, atténuer les risques et les chocs externes et accélérer la transition des modèles économiques traditionnels vers des économies circulaires.

La transformation des modèles de développement économique est également indissociable de la conception de mécanismes innovants. Le système d'échange de puits de carbone de Sanming, dans le Fujian, en Chine, est une combinaison organique de développement économique durable et de protection écologique de l'environnement. En protégeant et en restaurant les ressources forestières, le projet de piégeage du carbone maximise les avantages écologiques et stimule la transformation et le développement de l'économie locale. Ce cas prouve que le développement économique durable et la protection de l'environnement écologique ne sont pas contradictoires, mais qu'ils peuvent se promouvoir mutuellement et se développer ensemble.

En matière de finance, le système de compte carbone financier vert de Quzhou, Zhejiang, Chine, montre le rôle clé de la technologie et de la numérisation dans le développement économique durable. Par le biais d'un écosystème numérique complet, le système de compte carbone financier vert améliore l'efficacité et la pénétration de la finance verte et pose les bases scientifiques d'un développement économique durable. Ce cas démontre que la technologie et la numérisation, en tant que moteurs du développement économique durable, sont d'une grande importance pour résoudre les problèmes de frontière dans la sphère économique.

Dans le contexte des défis croissants du développement durable mondial, le thème de ce chapitre revêt une grande importance pour les prochaines étapes de la pratique. Les auteurs examinent en profondeur les modèles de financement de l'économie qui soutiennent les industries urbaines et la manière dont ils peuvent éliminer les obstacles à la réalisation des objectifs de durabilité économique, améliorant ainsi le potentiel du secteur économique pour le développement durable et la future capacité de financement des villes. Par le biais de l'analyse détaillée de l'expérience pratique de différentes villes et de la discussion sur l'application des modèles de financement dans le développement économique durable, ce chapitre fournit des expériences de référence pour accélérer la transformation et la mise à niveau de l'économie urbaine, réaliser les ODD, soutenir la coopération internationale et le partage d'expériences, et favoriser le développement urbain durable et la prospérité.

Études de cas

Santiago, Chili

Mettre en commun les ressources mondiales pour stimuler le développement local: un accélérateur de start-ups

Contexte²

Start-Up Chile est un programme de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat basé à Santiago, lancé par le gouvernement chilien en 2010. Son objectif principal est d'attirer des startups du monde entier pour lancer des entreprises, en leur fournissant un soutien financier et des ressources, tout en favorisant la croissance de l'écosystème local de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Selon les statistiques disponibles sur son site officiel en juin 2023, l'accélérateur de start-ups a permis aux entrepreneurs qu'il a financés de réaliser un chiffre d'affaires global de plus d'un milliard d'USD. Le portefeuille d'investissement de Start-Up Chile affiche un résultat remarquable de plus de 1,2 milliard d'USD, contribuant à l'avancement de plus de 2 000 start-ups représentant 85 pays et régions du monde.

Start-Up Chile donne la priorité à l'attraction de ressources mondiales, comme en témoigne la présence significative d'entreprises étrangères participant au programme, qui sont environ quatre fois plus nombreuses que les entreprises chiliennes. Cet engagement international a permis à Start-Up Chile d'étendre son influence à travers le monde, en se positionnant comme une source d'inspiration pour les programmes d'accélérateurs publics dans plus de 50 pays, y compris IncuBAte, Argentine; Start-Up Brazil; Ruta N Colombia; Start-Up Jamaica; MaGIC, Malaysia; Startup Mexico; Startup Perú; et K-Startup Grand Challenge, Corée du Sud (voir figure 2.1).

En tant qu'acteur de premier plan dans le paysage du développement de l'Amérique latine, le Chili a fait preuve d'un engagement fort en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Face à l'évolution dynamique de l'économie mondiale et aux progrès rapides de la science et de la technologie, le gouvernement reconnaît l'importance primordiale de la promotion de l'innovation et de l'esprit

d'entreprise pour le développement économique et le progrès social. L'innovation et l'entrepreneuriat peuvent stimuler le progrès technologique et la modernisation industrielle, renforcer la compétitivité économique, créer des emplois, promouvoir l'innovation sociale et améliorer les conditions de vie de la population. C'est pourquoi le gouvernement est fermement déterminé à mettre en place un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat solide et efficace afin d'attirer davantage d'entrepreneurs de premier plan et d'entreprises innovantes, de faciliter les applications commerciales des résultats de la recherche et du développement (R&D) et de parvenir à un développement économique et social durable.

L'écosystème chilien de l'innovation et de l'entrepreneuriat a été confronté à plusieurs défis au cours de sa phase de développement. Le pays manque d'une atmosphère propice à l'innovation et à l'entrepreneuriat, car les cultures d'entreprise et les modèles de gestion traditionnels entravent l'esprit d'innovation et d'entreprise. Le marché du capital-risque au Chili est également relativement sous-développé, ce qui se traduit par un soutien financier inadéquat et une disponibilité limitée des investisseurs en capital-risque. Par conséquent, les entrepreneurs rencontrent des difficultés considérables pour obtenir le financement nécessaire à leurs projets. En raison de sa taille relativement petite, le Chili possède un marché intérieur limité, ce qui restreint le potentiel de croissance et les possibilités d'expansion du marché pour certains projets.

La transformation des résultats de la recherche scientifique chilienne en projets commerciaux concrets exige des efforts plus vigoureux. Les institutions de recherche scientifique et les établissements d'enseignement supérieur ne disposent pas de mesures suffisantes pour soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat, ce qui pose des problèmes lorsqu'il s'agit de transformer les résultats de la recherche en succès commerciaux. Le gouvernement doit donc s'attaquer d'urgence à ce problème, surmonter les obstacles à l'innovation et à l'esprit d'entreprise et promouvoir le développement sain de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Face aux défis de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat, le gouvernement reconnaît l'importance primordiale de la coopération internationale. La collaboration internationale peut non

² Start-Up Chile. URL: <https://startupchile.org/>



Figure 2.1. Partenaires mondiaux de Start-Up Chile.

Source: Gouvernement du Chili, ministère des Affaires étrangères. URL: [Source: https://www.chile.gob.cl](https://www.chile.gob.cl)

seulement attirer des entrepreneurs exceptionnels et des entreprises innovantes, mais aussi élargir les débouchés et les ressources pour les entrepreneurs locaux, tout en renforçant la compétitivité des entreprises nationales sur le marché mondial. En s'engageant dans des échanges et une coopération avec d'autres pays et régions, le Chili peut tirer des enseignements d'expériences réussies et de modèles innovants, en accélérant ainsi les efforts d'innovation et d'entrepreneuriat au niveau local. C'est pourquoi le gouvernement a pris la décision stratégique d'améliorer l'écosystème chilien de l'innovation et de l'entrepreneuriat par le biais de la coopération internationale et d'attirer la participation d'un plus grand nombre d'entrepreneurs et d'investisseurs internationaux.

Dans ce contexte, le gouvernement a pris une me-

sure importante pour stimuler le développement de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat en créant Start-Up Chile en 2010. Start-Up Chile vise à construire un centre d'innovation et d'entrepreneuriat, en attirant des individus talentueux et des start-ups prometteuses avec un potentiel entrepreneurial, tout en leur apportant un soutien en matière de capital, de connaissances, de réseau et d'accès au marché. Le gouvernement espère ainsi promouvoir la diversification économique, encourager l'innovation et l'esprit d'entreprise et accroître la compétitivité du Chili dans l'écosystème entrepreneurial mondial.

Processus de mise en œuvre

Start-Up Chile a été lancé en 2010 par le gouvernement par l'intermédiaire de son agence de

développement, *Corporación de Fomento de la Producción de Chile* (Société chilienne de développement de la production). Le modèle opérationnel du programme est conçu pour encourager les entrepreneurs à créer leur entreprise en participant à un processus de candidature. Les entrepreneurs ont la possibilité de bénéficier d'un programme d'accélération de six mois en soumettant un plan d'affaires complet après une évaluation et une sélection approfondies. Pour les entrepreneurs, le processus de candidature commence par l'envoi d'un formulaire de candidature détaillé comprenant des informations essentielles telles que les coordonnées de l'entreprise, le modèle d'entreprise, l'analyse du marché et la présentation des membres de l'équipe. Les candidats sont tenus de fournir des documents supplémentaires, tels qu'un plan d'affaires détaillé et un profil d'entreprise, afin d'étayer la faisabilité et le potentiel du projet d'entreprise proposé. Après la soumission, la demande est examinée par l'équipe d'évaluation de Start-Up Chile. L'évaluation se concentre sur les aspects innovants du projet, la viabilité du modèle d'entreprise, les capacités de l'équipe de démarrage et le potentiel du marché, entre autres facteurs clés. Ce processus rigoureux d'évaluation et de sélection garantit que seuls les projets présentant un potentiel et une faisabilité significatifs bénéficient du soutien et des ressources de Start-Up Chile.

1. Des services entrepreneuriaux diversifiés et abondants protègent efficacement les start-ups

Après une évaluation et une sélection réussies, les entrepreneurs sélectionnés bénéficient d'un projet d'accélération de six mois de la part de Start-Up Chile. Pendant la durée du projet, Start-Up Chile fournit aux entrepreneurs une gamme complète de ressources, notamment un capital d'amorçage, un environnement de travail et des cours de formation. Chaque projet reçoit environ 100 000 USD de fonds d'amorçage, qui jouent un rôle crucial en aidant les entrepreneurs à surmonter les difficultés financières au cours des phases initiales de développement du produit, de promotion commerciale et d'expansion de l'entreprise. Start-Up Chile donne accès à des bureaux gratuits situés au cœur de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Cet emplacement stratégique facilite la communication et la collaboration entre les entrepreneurs, favorisant ainsi des interactions précieuses avec d'autres entreprises et mentors.

Outre le soutien financier et la mise à disposition de locaux, Start-Up Chile offre également aux en-

trepreneurs l'accès à un large éventail de cours de formation. Ces cours couvrent divers aspects essentiels tels que la conception d'un modèle d'entreprise, des stratégies de marketing et la gestion de l'innovation. Les sessions de formation sont animées par des experts et des mentors du secteur et visent à améliorer le sens des affaires et les capacités de gestion des entrepreneurs. En outre, pendant la période du projet d'accélération, les entrepreneurs ont la possibilité de recevoir des conseils personnalisés de la part de mentors qui sont généralement des professionnels chevronnés dans le domaine du capital-risque. Ces mentors partagent généreusement leurs expériences et leurs points de vue, et fournissent des conseils ciblés et des orientations sur mesure. Start-Up Chile met également à la disposition des entrepreneurs de riches réseaux et ressources industriels qui leur permettent d'entrer en contact et de collaborer avec d'autres entrepreneurs, investisseurs et experts du secteur, élargissant ainsi les possibilités de coopération et de développement des entreprises.

2. Un timing précis et des avantages uniques en matière de localisation jouent un rôle clé

Le bon timing a joué un rôle clé dans le lancement de Start-Up Chile. Le projet d'accélérateur a été créé en 2010 en pleine crise financière mondiale. À cette époque, les économies de l'Europe et des États-Unis d'Amérique étaient confrontées aux défis d'une grave récession. Les politiques d'immigration constituaient des obstacles importants pour les entrepreneurs immigrés qui souhaitaient étudier et créer des entreprises aux États-Unis, et le Chili a saisi cette opportunité en ouvrant ses frontières et en accueillant des entrepreneurs du monde entier. Comme le souligne un article de *The Economist*: « De nombreux pays ont cherché à créer leur propre version de la Silicon Valley. Presque tous ont échoué. Pourtant, la tentative du Chili est intéressante parce qu'elle exploite le point faible de la Silicon Valley originale: le terrible système d'immigration américain. Quand la patrie de la libre entreprise rejette les entrepreneurs, le Chili les accueille ».

Le Chili a la faveur des investisseurs mondiaux pour de nombreuses raisons. Il est situé sur la côte ouest de l'Amérique du Sud et borde l'océan Pacifique. Grâce à cet avantage géographique, le Chili est devenu une plaque tournante du commerce qui relie l'Amérique du Sud à l'Asie et à l'Amérique du Nord. Afin de supprimer les barrières

commerciales et d'attirer les investissements internationaux, le Chili a signé des accords de libre-échange avec des pays et des organisations tels que les États-Unis d'Amérique, la Chine et l'Union européenne. Le Chili s'étend également sur la plupart des latitudes de l'Amérique du Sud, ce qui lui confère une grande diversité de climats et d'écosystèmes. Cela enrichit la variété et la qualité des cultures chiliennes et fait du pays une destination populaire pour l'écotourisme, offrant ainsi de nombreuses opportunités d'investissement dans l'agriculture, le tourisme et le développement écologiquement durable. Des institutions solides et l'État de droit ont valu au Chili une réputation de stabilité politique à long terme. Le Chili est connu en Amérique latine pour sa gouvernance transparente et son faible taux de corruption: la stabilité politique réduit les risques macroéconomiques et augmente l'attrait pour les investissements. Le Chili dispose également d'une infrastructure bien développée comprenant des ports, des routes, des aéroports et des réseaux de communication modernes. En outre, le système éducatif relativement développé permet de disposer d'une main-d'œuvre de qualité et d'attirer les entreprises multinationales et les investisseurs.

3. La bonne réputation continue de stimuler l'hématopoïèse interne

Grâce à des années de publicité et de promotion actives, Start-Up Chile a attiré des entrepreneurs exceptionnels dans les technologies de l'information, la biotechnologie, l'énergie verte et d'autres domaines (voir figure 2.2). Il a prospéré au Chili et a stimulé son écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat, accélérant la mise en œuvre et le développement d'un plus grand nombre de projets entrepreneuriaux. Depuis 2010, Start-Up Chile a été le témoin de plusieurs réussites remarquables d'entreprises étrangères. Jumpseller, du Portugal, et Entrustet, des États-Unis d'Amérique, en sont deux exemples remarquables. Jumpseller est une société de solutions de commerce électronique en nuage qui aide les petites entreprises à créer des boutiques en ligne et à vendre des produits à l'échelle mondiale. Les activités de l'entreprise s'étendent sur plusieurs pays, notamment le Portugal, l'Espagne, la Suisse, le Tadjikistan et les États-Unis d'Amérique, ainsi que sur plusieurs pays d'Amérique latine tels que l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Colombie et le Mexique. Cela prouve que l'équipe a réussi à établir des relations d'affaires durables pendant la période du projet d'accélérateur, amorçant ainsi un investissement continu



Figure 2.2. Affiche publicitaire des premiers jours de Start-Up Chile

Source: Gouvernement du Chili, ministère des Affaires étrangères. Programme Start-Up Chile. URL: <https://www.chile.gob.cl/chile/blog/suiza/berna/programa-start-up-chile>

dans la région. Fondée par Nathan Lustig en 2010 dans le Wisconsin, aux États-Unis, Entrustet est une entreprise de solutions de stockage en ligne qui permet aux particuliers de créer et de mettre à jour des listes cryptées pour leurs actifs numériques tels que les comptes en ligne ou les fichiers informatiques. Ayant découvert Start-Up Chile, Entrustet a posé sa candidature et a été acceptée dans le programme en août 2010. Selon Nathan Lustig, l'approche d'investissement en capital sans fonds propres et les avantages attrayants du programme ont été les principaux facteurs qui ont motivé sa décision de postuler. Entrustet a été lancée avec succès six mois après avoir achevé le projet prévu par l'accélérateur. Il est particulièrement intéressant de noter que, grâce au soutien du programme, les entrepreneurs ont établi des liens durables avec l'écosystème chilien des start-ups. Ce lien est si profond que Nathan Lustig est finalement retourné au Chili et a cofondé Magma Partners, une société de capital-risque entièrement

privée relativement rare et un investisseur important dans les start-ups latino-américaines. Magma Partners a également participé activement à plusieurs portefeuilles issus de Start-Up Chile.

Start-Up Chile est devenu le témoin d'une pléthore d'histoires à succès. De nombreux entrepreneurs ayant bénéficié d'un soutien pendant la période du projet ont réalisé des investissements ultérieurs, contribuant ainsi à la croissance du marché chilien du capital-risque. En outre, plusieurs projets de start-ups ont été commercialisés avec succès et ont réussi à s'imposer sur les marchés internationaux. Ces réalisations renforcent non seulement la réputation et la reconnaissance de l'écosystème chilien de l'innovation et de l'entrepreneuriat, mais incitent davantage d'entrepreneurs et d'investisseurs à participer activement au programme.

Expériences de référence

1. Mettre l'accent sur la vision internationale et la coopération ouverte

En attirant des entrepreneurs du monde entier pour lancer des entreprises, Start-Up Chile a effectivement brisé les frontières géographiques traditionnelles. L'initiative a introduit des idées et des expériences novatrices de différents pays et régions dans l'écosystème chilien de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Dans notre monde interconnecté et globalisé, les échanges et les collaborations entre pays jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Start-Up Chile a exploité la puissance de ces échanges en s'engageant activement dans les écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat d'autres pays et régions. Grâce à ces interactions, Start-Up Chile a acquis des connaissances précieuses à partir d'expériences réussies et de modèles innovants du monde entier, offrant ainsi aux entrepreneurs locaux des possibilités de développement accrues. Start-Up Chile offre également aux entrepreneurs étrangers la possibilité de créer des entreprises. Cette approche accueillante a attiré un nombre important d'entrepreneurs exceptionnels dans le pays, insufflant à l'écosystème entrepreneurial chilien une nouvelle vitalité et un nouveau potentiel d'innovation.

Grâce à la coopération internationale, Start-Up Chile permet non seulement aux entrepreneurs d'accéder à un marché plus vaste, mais aussi d'étendre la portée de son propre programme

d'affaires internationales. De nombreux projets d'entreprises soutenus par le programme se sont aventurés sur les marchés d'autres pays et régions pendant la durée du projet, réalisant des opérations transfrontalières et une croissance internationale. Le succès de ces projets à l'échelle mondiale sert de référence à l'écosystème chilien de l'innovation et de l'entrepreneuriat et favorise une meilleure compréhension et une expansion des marchés internationaux pour les entrepreneurs chiliens, en renforçant ainsi la compétitivité internationale des entreprises chiliennes.

2. Suivi et évaluation continus de l'ensemble du processus

Tout au long de ses années d'activité, Start-Up Chile s'est engagée dans une démarche d'optimisation continue. Grâce au suivi et à l'évaluation des projets, le programme obtient des informations précieuses sur le développement des entrepreneurs et les résultats de leurs entreprises. Ce processus aide à identifier les problèmes ou les faiblesses existants, ce qui permet de procéder à des ajustements et à des améliorations en temps utile. Par exemple, des réunions régulières d'échange entre entrepreneurs sont organisées, donnant aux participants des différents projets l'occasion de partager leurs expériences et leurs points de vue. Ces réunions favorisent la coopération et la communication tout en offrant à Start-Up Chile une plateforme pour mieux comprendre les besoins et les défis auxquels sont confrontées les nouvelles entreprises. La recherche permanente d'amélioration et d'optimisation sert à renforcer l'efficacité et la durabilité des projets, en augmentant l'attrait et l'influence de l'ensemble du programme.

Start-Up Chile a donné la priorité à l'écoute des opinions et des suggestions des entrepreneurs. Le programme encourage les participants à fournir un retour d'information et à proposer des conseils pour l'amélioration, et offre des références précieuses pour l'optimisation et le développement des projets. Grâce à une amélioration et une évaluation constantes, Start-Up Chile continue d'optimiser la qualité et le niveau de ses services, ce qui permet au programme d'offrir un meilleur soutien et de meilleurs services tout en favorisant le développement continu de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

3. Prêter attention à la culture entrepreneuriale et à la conservation écologique

La culture entrepreneuriale joue un rôle essentiel

dans la croissance de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Elle sert de moteur à la passion et à l'esprit d'entreprise des individus, ce qui se traduit par l'émergence continue d'innovations révolutionnaires et de nouvelles entreprises. Start-Up Chile a sensibilisé les entrepreneurs en leur proposant une multitude de cours de formation, de mentorat et de soutien de la part des réseaux industriels, leur donnant ainsi les outils nécessaires pour répondre efficacement aux défis du marché et saisir les opportunités qui se présentent. En outre, Start-Up Chile fait connaître les expériences réussies et les réalisations de ses entrepreneurs à travers diverses initiatives promotionnelles. En présentant ces réussites, le programme joue un rôle positif dans la promotion de la popularisation et de la mise en œuvre de l'esprit d'entreprise.

La culture entrepreneuriale est indissociable de la mise en place d'un environnement écologique favorable à l'entreprise. Start-Up Chile crée un environnement favorable au développement de l'innovation et des entreprises en phase de démarrage grâce au soutien des politiques gouvernementales et à l'allocation de ressources. Les politiques du gouvernement garantissent une base stable pour les projets d'innovation et d'entrepreneuriat, tandis que son investissement en capital fournit une solide source de financement pour les entrepreneurs en herbe. En outre, Start-Up Chile construit activement un écosystème entrepreneurial, en établissant un réseau de collaboration qui rassemble des entrepreneurs, des investisseurs, des mentors et des experts, offrant aux entrepreneurs un plus large éventail de ressources et d'opportunités de coopération. L'amélioration continue de l'environnement écologique entrepreneurial a jeté des bases solides pour le développement vigoureux de l'innovation.

Bonn, Allemagne

Un financement diversifié stimule le développement des start-ups: High-Tech Gründerfonds

Contexte³

Le HTGF est une initiative importante soutenue conjointement par le gouvernement allemand et des investisseurs privés en vue d'encourager l'entrepreneuriat technologique. Fondé à Bonn en 2005, le HTGF est l'un des plus grands fonds de capital-risque en phase d'amorçage d'Europe (voir figure 2.3). En juin 2023, il gérait au total 1,4 milliard d'euros et finançait plus de 700 start-ups opérant dans les secteurs de la technologie industrielle, de la technologie numérique, des sciences de la vie et de la chimie.

La création du HTGF est étroitement liée à l'écosystème d'innovation technologique et aux politiques économiques de l'Allemagne. L'Allemagne a acquis une excellente réputation pour ses prouesses en matière d'innovation et de recherche technologique. Au lendemain des deux guerres mondiales, l'Allemagne s'est rapidement redressée et s'est imposée comme l'un des principaux centres d'innovation technologique au monde. Toutefois, par rapport à d'autres pays, l'Allemagne a historiquement adopté une approche plus conservatrice quant au capital-risque et à l'entrepreneuriat technologique. Les start-ups de haute technologie en phase de démarrage comportent des risques d'investissement plus élevés pour les investisseurs, ce qui se traduit par un manque de soutien financier pour de nombreuses jeunes entreprises potentielles à leur stade initial.

Le HTGF a vu le jour en 2005 grâce à une collaboration entre divers secteurs publics et privés, dont le ministère fédéral de l'économie et de la technologie, le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche et l'Association allemande des banques. L'objectif premier de ce partenariat était d'offrir un soutien financier aux start-ups technologiques et d'établir un système de financement et de soutien entrepreneurial plus solide au sein de l'écosystème de l'innovation technologique. La création du HTGF a été motivée par trois objectifs principaux: soutenir les projets de start-up de haute

3 High-Tech Gründerfonds. URL: <https://www.htgf.de/en/>

technologie en phase de démarrage et les aider à réussir leur commercialisation et leur entrée sur le marché; accélérer l'innovation technologique et la conversion de résultats de recherche exceptionnels en produits et services commerciaux viables; et renforcer le dynamisme de l'écosystème d'innovation technologique en Allemagne en attirant davantage de talents innovants et d'investisseurs.

Dans ce contexte, l'Allemagne a été confrontée à une série de défis économiques et sociaux. Tout d'abord, les progrès rapides de la mondialisation et des technologies de l'information ont mis en évidence l'importance de l'innovation technologique en tant que moteur essentiel de la croissance économique. Pour maintenir sa compétitivité sur la scène mondiale et diversifier son économie, le gouvernement allemand s'est efforcé d'encourager et de soutenir les start-ups nationales de haute technologie. Deuxièmement, l'Allemagne était confrontée au vieillissement de sa population et à l'insuffisance des possibilités d'emploi. Conscient que les initiatives entrepreneuriales pouvaient générer de nouvelles perspectives d'emploi et stimuler le développement économique, le gouvernement a reconnu que les risques et les incertitudes inhérents au processus entrepreneurial dissuadaient de nombreux individus de se lancer dans l'aventure. Le gouvernement a donc cherché à encourager une plus grande participation à l'entrepreneuriat en créant des fonds de capital-risque, en fournissant un soutien financier à un stade précoce et une expertise professionnelle pour aider les entreprises en phase de démarrage à surmonter les obstacles initiaux.

L'Allemagne a été confrontée à des défis liés à l'innovation technologique. Malgré ses formidables atouts en matière de recherche scientifique et de développement technologique, la conversion des résultats de la recherche en produits et services commercialisés présentait certaines difficultés. Les start-ups jouaient un rôle essentiel dans ce processus de conversion, mais elles se heurtaient souvent à des difficultés telles que l'insuffisance du financement, la validation des modèles d'entreprise et la promotion sur le marché. C'est pourquoi le gouvernement a cherché à apporter son soutien par l'intermédiaire de fonds de capital-risque tels que le HTGF pour favoriser la commercialisation des résultats de la recherche et faciliter l'application et la diffusion des innovations technologiques. L'objectif de la création du HTGF était donc de résoudre les problèmes susvisés et de promouvoir

le développement de l'écosystème entrepreneurial allemand. En apportant un soutien financier à un stade précoce, le fonds comble les lacunes des jeunes entreprises dans leurs phases initiales. Cette aide renforce la confiance et la motivation



Figure 2.3. Siège du High-Tech Gründerfonds, Bonn
Source: High-Tech Gründerfonds.

URL: <https://www.htgf.de/de/neuer-seedfonds-des-high-tech-gruenderfonds-uebertrifft-erwartungen/>

des entrepreneurs, encourageant davantage de personnes à s'engager dans des activités commerciales et réduisant les risques associés aux start-ups. L'offre de financement aux start-ups permet au HTGF de les soutenir dans le développement de produits, la validation du marché et les processus de commercialisation, accélérant ainsi leur croissance et leur réussite commerciale. Le HTGF fournit également des connaissances et des conseils professionnels pour aider les jeunes entreprises à surmonter les difficultés liées aux modèles d'entreprise, à la promotion du marché et à l'internationalisation. Les entrepreneurs manquent souvent d'expérience et de connaissances du secteur, mais par le biais du soutien de son réseau de partenaires et d'experts, le HTGF leur fournit des conseils stratégiques, une aide au développement des entreprises et une assistance à la gestion opérationnelle. Cette aide leur permet de formuler et de mettre en œuvre des stratégies commerciales efficaces. En outre, le HTGF collabore avec les services gouvernementaux et les entreprises pour fournir un soutien plus large en matière de ressources. L'implication du gouvernement offre un soutien politique et une source de financement pour le HTGF, ce qui améliore l'efficacité opérationnelle du fonds. Les partenariats de collaboration avec des entreprises allemandes permettent au HTGF d'accéder à une expertise sectorielle et à

une connaissance du marché, favorisant ainsi une meilleure adaptation aux demandes du marché et aux environnements concurrentiels.

Le HTGF vise à faciliter les activités entrepreneuriales dans les secteurs de la haute technologie et de l'innovation en Allemagne en relevant les défis en matière de financement, d'expertise et de ressources. Il s'efforce d'attirer davantage d'entrepreneurs et de promouvoir le développement de l'innovation et des applications technologiques. En soutenant la croissance des start-ups, le HTGF joue un rôle important dans la croissance économique, la création d'emplois et la prospérité sociale.

Processus de mise en œuvre

L'objectif premier du HTGF est d'investir dans les start-ups de haute technologie en phase de démarrage et de faciliter leur croissance rapide, contribuant ainsi de manière significative à l'avancement de l'écosystème d'innovation technologique allemand. Le HTGF fournit des fonds d'amorçage pendant les phases initiales de développement des start-ups, en aidant les entrepreneurs à surmonter les contraintes financières et à favoriser la mise sur le marché de leurs idées créatives et de leurs innovations. Le HTGF concentre ses in-

vestissements principalement sur les domaines suivants: i) les technologies de l'information et de la communication, y compris les innovations technologiques dans des domaines tels que l'Internet, les logiciels et les communications mobiles; ii) les médias, y compris les innovations dans les médias numériques, le développement de jeux, les technologies publicitaires et les domaines connexes; iii) l'ingénierie et la science des matériaux, couvrant les avancées technologiques dans l'ingénierie, la science des matériaux et l'industrie manufacturière; et iv) les sciences de la vie, y compris l'innovation dans la biotechnologie, les dispositifs médicaux, la bio-informatique et d'autres domaines.

1. Un processus d'examen rigoureux avant l'investissement et un soutien mature après l'investissement

Le HTGF est un fonds de capital-risque actif qui s'appuie sur un ensemble bien défini d'étapes et de processus méticuleusement conçus pour assurer un soutien efficace aux start-ups de haute technologie. Au cours du processus d'investissement, son flux de travail opérationnel se compose principalement des étapes clés suivantes:

a) Phase de candidature: les start-ups de haute technologie qui souhaitent bénéficier d'un soutien peuvent soumettre des demandes de pro-



Figure 2.4. Événement annuel de mise en réseau (journée familiale) organisé par le High-Tech Gründerfonds.
Source: Grune-Startups.de. URL: <https://gruene-start-ups.de/htgf-family-day-2018/>

jet au HTGF. Ces demandes font l'objet d'un examen et d'une sélection rigoureux, afin d'identifier les projets présentant le plus grand potentiel et répondant le mieux aux critères d'investissement du HTGF.

b) Diligence raisonnable: l'équipe d'investissement du HTGF procède à un examen approfondi des projets qui ont passé avec succès l'examen initial. Cela implique une évaluation méticuleuse des différentes composantes du projet, y compris le modèle d'entreprise, les innovations technologiques, les perspectives de marché et d'autres paramètres critiques.

c) Décision d'investissement: à l'issue de l'audit préalable, le comité d'investissement du HTGF délibère et prend la décision d'investissement afin de déterminer s'il convient d'apporter un soutien au projet sous forme de fonds d'amorçage.

Le HTGF met également en œuvre une série de mécanismes opérationnels bien établis pour le soutien après investissement. Une fois que le HTGF investit dans un projet, il fournit une assistance proactive aux entrepreneurs afin de permettre à l'entreprise de se développer rapidement et d'étendre son marché. Ce soutien comprend les éléments suivants:

a) Orientation stratégique: l'équipe d'investissement du HTGF collabore avec les entrepreneurs pour formuler conjointement les plans et les objectifs de développement stratégique de l'entreprise, en offrant des informations et des conseils précieux sur les stratégies de commercialisation.

b) Mise en réseau des entreprises: le HTGF facilite les liaisons entre les start-ups et les experts de l'industrie, les partenaires et les autres investisseurs afin d'étendre leurs réseaux d'affaires (voir figure 2.4).

c) Soutien financier: le HTGF peut continuer à participer aux cycles de financement ultérieurs, en facilitant l'introduction d'investissements supplémentaires pour soutenir la trajectoire de croissance de l'entreprise

2. Un portefeuille diversifié de partenaires d'investissement et un mécanisme parfait de profit à long terme

Le HTGF a bénéficié d'un investissement initial d'environ 300 millions d'euros en 2005, provenant principalement du ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie (BMW), du ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche (BMBF) et de l'Association allemande des banques (BdB). Le BMW, partenaire essentiel du HTGF, est un ministère pu-

blic responsable de la politique économique et du développement industriel. Il apporte un soutien financier au HTGF, favorisant ainsi le développement de l'entrepreneuriat technologique et de l'innovation dans le pays. Le BMBF est responsable de la formulation et de la conduite des politiques d'éducation et de recherche. Il collabore étroitement avec le HTGF, en fournissant des fonds pour soutenir les initiatives de démarrage des start-ups technologiques et faciliter la transformation des résultats de la recherche technologique. La BdB est une organisation industrielle qui représente les intérêts du secteur bancaire allemand. En tant que partenaire stratégique du HTGF, la BdB offre un soutien financier issu du secteur privé pour contribuer à la croissance de l'écosystème des start-ups de haute technologie. Au fil du temps, l'augmentation des investissements supplémentaires a grandement contribué à l'expansion du HTGF. En 2023, il a lancé avec succès quatre fonds, accumulant un capital total de plus de 1,4 milliard d'euros.

Le HTGF se concentre principalement sur le développement de start-ups technologiques et investit dans divers secteurs, notamment les technologies de l'information et de la communication, les médias, l'ingénierie et les sciences des matériaux, ainsi que les sciences de la vie. À ce jour, le HTGF a financé des centaines de start-ups de haute technologie, qu'il s'agisse d'entreprises technologiques innovantes ou de sociétés émergentes présentant un potentiel de risque et de rendement élevé. Les exemples de réussite témoignent de la croissance remarquable et des résultats obtenus grâce au financement. Par exemple, dans le domaine des TIC, le financement du HTGF a permis à des entreprises telles que Delivery Hero et FlixBus d'obtenir un succès considérable sur le marché international. Ces cas remarquables illustrent clairement le rôle essentiel que joue le HTGF au sein de l'écosystème des start-ups de haute technologie en fournissant un soutien et un financement inestimables.

CureVac, une société allemande de biotechnologie, est un cas de succès remarquable financé par le HTGF. Fondée en 2000 et basée à Tübingen, dans le Bade-Wurtemberg, CureVac est une société biopharmaceutique de premier plan spécialisée dans la technologie de l'acide ribonucléique (ARN). À ses débuts, CureVac a été confrontée à des défis typiques, nécessitant un financement substantiel pour la recherche et le développement. L'obtention d'un soutien financier de la part d'invest-

tisseurs traditionnels a constitué un défi de taille pour la start-up, mais CureVac a réussi à obtenir un financement du HTGF. En 2005, le HTGF a investi dans CureVac, fournissant un investissement de départ inestimable qui a propulsé ses projets de recherche et facilité la transformation des innovations technologiques en solutions commercialisables. Avec le soutien du HTGF, CureVac a réalisé des percées scientifiques notables, en particulier dans le domaine de la mise au point de vaccins. Les progrès significatifs réalisés par CureVac ont été largement reconnus sur le marché mondial des capitaux, ce qui a abouti à sa cotation sur la bourse NASDAQ en 2020 en tant que toute première société de technologie de l'ARN messager cotée en bourse. Cette étape a encore renforcé les ressources financières de CureVac, positionnant l'entreprise pour une croissance encore plus importante à l'avenir.

En résumé, l'impact profond du HTGF sur l'écosystème des start-ups de haute technologie va au-delà du nombre et de l'ampleur des entreprises dans lesquelles il investit directement. Le HTGF sert de catalyseur, propulsant le développement global de l'innovation technologique. En finançant et en soutenant les jeunes entreprises de haute technologie, le HTGF encourage activement la croissance et la commercialisation de l'innovation. Ce rôle central facilite la transformation de la recherche scientifique en solutions prêtes à être commercialisées, renforçant ainsi les capacités d'innovation technologique de l'Allemagne et servant de moteur essentiel à la croissance économique et à la création d'emplois.

Expériences de référence

1. Soutien résolu du gouvernement et mécanismes de collaboration bien établis

Le HTGF est un fonds de capital-risque créé grâce à la collaboration de divers secteurs publics et privés, dont le BMWi, le BMBF et la BdB. En tant que l'un des principaux bailleurs de fonds, le gouvernement offre des ressources financières stables et un appui au HTGF, ce qui lui permet de jouer un rôle proactif dans le soutien du secteur de l'entrepreneuriat technologique en phase de démarrage. Le bon fonctionnement du HTGF repose sur un partenariat essentiel entre les secteurs public et privé. Le gouvernement fournit un soutien financier et une assistance politique pour résoudre les problèmes de financement rencontrés par les

start-ups et promouvoir la conversion de l'innovation technologique. Parallèlement, l'implication du secteur privé permet au HTGF d'attirer davantage d'investisseurs professionnels et de partenaires commerciaux, d'étendre son influence et son réseau de ressources, et d'accélérer la croissance des start-ups de haute technologie.

2. Des secteurs d'investissement diversifiés et une attention particulière aux technologies innovantes

Le HTGF a adopté une approche stratégique de ses investissements, englobant de multiples secteurs, dont les TIC, les médias, l'ingénierie, la science des matériaux et les sciences de la vie. Cette stratégie d'investissement diversifiée permet au HTGF d'identifier et de saisir les opportunités dans diverses technologies innovantes, en apportant un soutien crucial aux start-ups de haute technologie dans différents secteurs. Le HTGF met particulièrement l'accent sur l'investissement dans des technologies révolutionnaires telles que l'édition de gènes, l'intelligence artificielle et la biotechnologie, reconnaissant leur potentiel à initier des transformations disruptives et à créer de nouvelles perspectives commerciales avec des opportunités de croissance significatives. Grâce à ces investissements stratégiques, le HTGF insuffle un nouveau dynamisme dans l'écosystème allemand de l'innovation technologique, en encourageant la conversion des résultats de la recherche scientifique et du développement en réalité commerciale.

3. Soutien positif après l'investissement et coopération mondiale

En cas d'investissement réussi, le HTGF offre un soutien proactif et des conseils stratégiques aux entrepreneurs, ainsi qu'un soutien financier. L'équipe d'investissement du HTGF travaille en étroite collaboration avec les entrepreneurs, développant des stratégies et des objectifs d'entreprise pour les aider à relever les défis opérationnels et de croissance. En outre, par le biais d'une coopération mondiale, le HTGF accélère l'expansion internationale des start-ups de haute technologie. En favorisant les collaborations avec des institutions et des partenaires internationaux, le HTGF offre aux entreprises soutenues la possibilité d'accéder à des réseaux commerciaux plus vastes et d'étendre leur présence sur le marché à l'échelle mondiale. Cette collaboration internationale offre aux jeunes entreprises allemandes de meilleures perspectives de croissance et une plus grande influence au niveau mondial.

4. L'impact majeur des cas de réussite

Le HTGF a investi dans de nombreuses start-ups de haute technologie, chacune d'entre elles ayant connu un développement et des réalisations remarquables grâce à son soutien. Ces réussites constituent des preuves irréfutables du bien-fondé et de l'efficacité de la stratégie d'investissement du HTGF, attirant un nombre toujours croissant d'entreprises innovantes et d'investisseurs à la recherche de partenariats. Les réalisations de ces jeunes entreprises florissantes ont déclenché un afflux de capitaux dans le HTGF, renforçant ses ressources financières et élargissant son champ d'action en matière d'investissement. Les résultats impressionnants obtenus ont également suscité une confiance nouvelle dans les secteurs public et privé, ce qui a permis de renforcer les mécanismes de coopération et d'accroître le soutien des ressources.

Amsterdam, Pays-Bas Intégrer le modèle « Ville donut » pour développer l'économie circulaire

Contexte

La transition vers des économies circulaires⁴ est reconnue comme l'un des plus grands défis des sociétés à l'échelle mondiale. En tant que zones d'activité économique, de consommation et de production les plus intensives, la transformation des villes est l'un des principaux leviers de la transition vers des économies circulaires. Les villes consomment deux tiers de l'énergie mondiale et 75 % des ressources mondiales et sont responsables de 70 % des émissions de CO₂, alors qu'elles ne couvrent que 3 % du globe⁵. Les problèmes de surconsommation et d'approvisionnement limité en ressources obligent les villes à trouver de nouvelles solutions innovantes quant à l'utilisation des ressources, aux flux de matériaux et à la gestion des déchets, ainsi que de nouvelles approches en

matière de développement commercial. Pionnière du développement de l'économie circulaire, Amsterdam s'efforce d'atteindre cet objectif ambitieux. Au début des années 2010, une multitude d'initiatives lancées dans la ville ont permis aux consommateurs de partager des ressources ou des services sous-utilisés entre les habitants. Des entreprises telles que Peerby (qui propose des biens à louer à des voisins), SnappCar (qui propose des services de covoiturage) et Thuisafgehaald (qui propose de cuisiner entre voisins) ont été les premiers acteurs dans ce domaine. Cette activité a suscité un vif intérêt de la part des médias néerlandais, qui ont mis l'accent sur les avantages sociaux et environnementaux potentiels de ces plateformes et de ces nouveaux modèles économiques. Des plateformes commerciales comme Uber, UberPop et Airbnb ont suivi peu après. À la suite du lancement du Plan d'action sur l'économie du partage en 2014, Amsterdam a été déclarée première « Ville partagée » d'Europe par le réseau ShareNL en 2015, en raison du grand nombre d'entreprises basées sur l'économie du partage qui y sont implantées avec succès. Entre 2016 et 2018, 70 projets exécutés par des entreprises, des organismes de recherche et la municipalité elle-même ont été lancés, et l'évaluation ultérieure des projets a mis en évidence le potentiel de développement de l'économie circulaire à grande échelle.⁶

Avec l'arrivée de nouvelles entreprises basées sur le partage, l'impact négatif de leur activité a fait l'objet d'un débat important au sein des universités, des instituts politiques et des centres de recherche nationaux. Amsterdam a été pressée de s'attaquer à plusieurs conséquences connexes telles que la diminution des locations à long terme et l'émergence d'activités non réglementées telles que les hôtels illégaux. Cependant, la ville était également consciente des opportunités potentielles qui pouvaient résulter des activités de l'économie collaborative, telles que l'augmentation de l'innovation commerciale, la réduction des déchets municipaux et structurels, une plus grande efficacité dans l'utilisation des biens et la croissance des réseaux communautaires. Avec un dynamisme croissant, le gouvernement municipal a cherché à trouver des réponses constructives à ces défis et opportunités. Dans le cadre des activités menées par la ville en matière d'économie

4 L'économie circulaire est un modèle de production et de consommation qui s'articule autour du partage, de la location, de la réutilisation, de la réparation, de la remise à neuf et du recyclage des matériaux et produits existants le plus longtemps possible, prolongeant ainsi le cycle de vie des produits.

5 Metabolic. Circular Buiksloterham. URL: <https://www.metabolic.nl/projects/circular-buiksloterham/>.

6 Circle Economy, (2018). *Amsterdam Circular: evaluation and action perspectives*. URL: <https://publish.circle-economy.com/amsterdam-circular-journey>.

circulaire, le Conseil exécutif municipal du Collège des maires et des conseillers municipaux a chargé une petite équipe du Bureau des affaires économiques et de l'innovation de créer une vision de l'économie collaborative et un plan d'action pour guider le développement.

Par le biais de la Stratégie circulaire d'Amsterdam 2020-2025, la ville s'efforce de faire progresser un modèle d'économie collaborative en vue de générer de nouvelles opportunités commerciales et des avantages sociaux. Le Plan d'action pour l'économie du partage définit cinq piliers fondamentaux, notamment: i) mettre l'accent sur le soutien aux projets pilotes; ii) montrer l'exemple; iii) étendre l'économie de partage à tous les habitants d'Amsterdam; iv) élaborer des règles et des réglementations; et v) établir une ville de partage. Le Plan d'action vise à générer un nouveau marché qui a la liberté: d'innover et de croître; d'accroître l'accès et l'utilisation des ressources pour les résidents, les visiteurs et les entreprises; et d'atténuer tout risque ou choc exogène, favorisant ainsi la transition vers une économie circulaire.

Processus de mise en œuvre

Avec l'ambition de fonctionner comme une ville régénératrice et inclusive tout en respectant les limites planétaires, la Stratégie circulaire d'Amsterdam 2020-2025 et le Programme d'innovation et de mise en œuvre de l'économie circulaire 2020-2021 (I&IP) connexe ont été adoptés en mai 2020 par l'Exécutif municipal et le Conseil municipal. Élaborée au milieu de la pandémie de COVID-19, la stratégie a été lancée avec un plan d'action préliminaire de deux ans, définissant les premières étapes pour devenir une ville 100 % circulaire et climatiquement neutre d'ici à 2050 et réduire de 50 % l'utilisation des ressources primaires de la ville d'ici à 2030. Elle vise essentiellement à améliorer les solutions de gestion des matières premières rares, à accroître l'efficacité de la production et de la consommation et à créer de nouveaux emplois pour tous. Les trois principaux secteurs visés par ce plan sont: i) les flux de déchets alimentaires et organiques; ii) les biens de consommation; et iii) l'environnement bâti, mais la stratégie reconnaît également l'importance d'incorporer des activités liées à ces trois chaînes et a donc adopté une approche transversale de la chaîne de valeur.

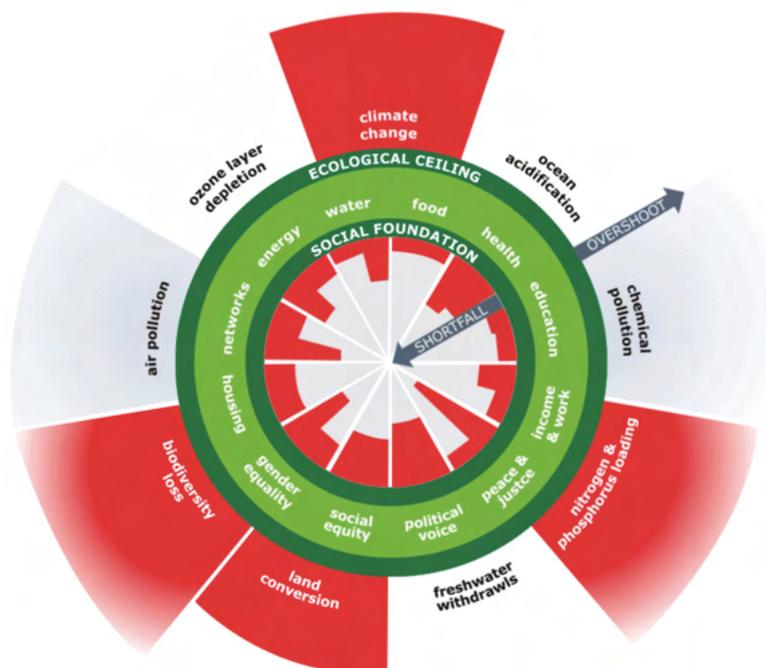


Figure 2.5: Schéma conceptuel du modèle Donut. L'anneau intérieur représente les fondements sociaux et l'anneau extérieur les contraintes écologiques de la planète. Si un élément de la société ne répond pas aux besoins fondamentaux, il tombe dans le trou du milieu, tandis que s'il est dépassé, il tombe dans le cercle extérieur.

Source: C40 Knowledge Hub. Amsterdam's City Doughnut as a tool for meeting circular ambitions.

URL: https://www.c40knowledgehub.org/s/article/Amsterdam-s-City-Doughnut-as-a-tool-for-meeting-circular-ambitions-following-COVID-19?language=en_US

1. Une stratégie de développement qui combine des objectifs à court terme et à long terme pour répondre aux besoins de l'époque

Divisée en deux phases distinctes, la première phase a été lancée en avril 2020 et a impliqué le développement d'une « Ville donut » en coopération avec: l'économiste Kate Raworth; Circle Economy, un cabinet de conseil; et C40 Villes, un réseau de villes à l'échelle mondiale qui combine le climat et l'action sociale. En tant qu'outil de transformation et cadre de travail, « l'économie du donut » fournit à Amsterdam une stratégie pour réaliser sa vision: un modèle équilibré et holistique promouvant l'innovation commerciale et la contribution des entreprises au développement économique tout en minimisant les impacts environnementaux et sociaux. L'outil axé sur l'économie du donut fournit un point de départ pour les approches holistiques afin d'éclairer l'élaboration des politiques et de soutenir la mise en œuvre de la stratégie circulaire à l'échelle de la ville. Ensuite, au cours de la deuxième phase, Amsterdam a collaboré avec la direction interne et les opérateurs du marché pour élaborer une stratégie circulaire quinquennale. Cette stratégie contient une série d'orientations d'action qui ont été testées sur la base du modèle Donut dans les chaînes de valeur des aliments et des flux résiduels organiques, des biens de consommation et de l'environnement bâti (voir figure 2.5). Ces trois chaînes de valeur ont été choisies en raison de leur contribution économique à la ville, de leur impact sur l'environnement et de leur alignement sur le programme gouvernemental national « Une économie circulaire aux Pays-Bas d'ici 2050 »

La Ville donut d'Amsterdam constitue également la base du Moniteur de l'économie circulaire. Alors que la Ville donut fournit un instantané, le Moniteur fournit un aperçu continu des fondements sociaux et du plafond écologique du développement économique d'Amsterdam. En tant que nouvel outil innovant, le « balayage circulaire » fournit des informations sur la circularité des produits et des services ainsi que sur le potentiel économique d'un modèle de revenu circulaire. Cet outil encourage les entreprises manufacturières d'Amsterdam à accroître leur durabilité et indique clairement aux petites et moyennes entreprises les domaines susceptibles d'être améliorés. À cet égard, il fournit des informations précieuses sur la façon dont les choix relatifs à l'utilisation des matériaux, au transport et aux processus de fabrication ont un impact sur les matières premières primaires et le climat, promouvant ainsi l'entrepreneuriat circulaire.

En complément de la stratégie circulaire, l'I&IP a fourni une interprétation pratique pour aider à sa mise en œuvre en se concentrant sur plus de 200 projets, constituant ainsi la première étape de la ville vers la réalisation de ses objectifs d'économie circulaire. En tant que mesure clé, elle a permis à Amsterdam de tirer des enseignements de ses actions, ce qui a favorisé les ajustements et la flexibilité dans la mise en œuvre. Les plus de 220 projets, interventions et idées collectés et soumis par les départements et les partenaires pour l'I&IP ont été classés en fonction des objectifs et des orientations des actions correspondantes pour chaque chaîne de valeur individuelle⁷. Le programme a généré des connaissances et des expériences pour informer le développement des conditions préalables à la construction d'une économie circulaire et à la mise à l'échelle de mesures efficaces, en faisant progresser la transformation systémique à long terme.

Grâce à un effort concerté pour promouvoir l'emploi circulaire dans tous les secteurs de l'économie d'Amsterdam, la ville a vu émerger des emplois circulaires au cours de la dernière décennie. Entre 2010 et 2021, le nombre d'emplois circulaires à Amsterdam est passé de 30 000 à environ 46 400, la part de ces emplois par rapport à l'emploi total passant d'environ 5,7 % à 6,5 %⁸. Les chiffres montrent que si la croissance de l'emploi circulaire reste relativement lente, on observe une tendance régulière à la hausse, en particulier dans les activités de location et de leasing, qui demeurent essentielles pour garantir une prise en compte radicale de l'utilisation des matériaux. La ville a également fait des efforts ciblés pour soutenir et améliorer les entreprises, débloquent ainsi de nouvelles opportunités dans les domaines de l'entrepreneuriat circulaire. En particulier, des mesures ont été prises pour réduire l'empreinte écologique des entreprises, améliorer leur économie, stimuler de nouvelles collaborations et échanger du matériel et des connaissances. Les entreprises sont encouragées à collaborer à la fois verticalement entre les chaînes et horizontalement entre les secteurs. Un certain nombre de projets transversaux à la chaîne

7 City of Amsterdam, (2021). *Circular Economy Programme: Lessons and Recommendations 2020–2021*. URL: file:///Users/triggerfish/Downloads/circular_economy_lessons_and_recommendations_2020-2021.pdf.

8 City of Amsterdam, (2022). *Circular employment in Amsterdam*. URL: <https://onderzoek.amsterdam.nl/publicatie/circulaire-werkgelegenheid-amsterdam>

de valeur ont été menés dans des secteurs qui ont entrepris la transition vers une économie circulaire en collaboration avec des partenaires et des entreprises locales.

2. Se concentrer sur les domaines essentiels et atteindre les objectifs par le biais d'une approche transversale de la chaîne de valeur

Dans le cadre de l'approche transversale de la chaîne de valeur pour le développement de l'économie circulaire, Amsterdam s'est concentrée sur les secteurs « institutions sociales et entreprises » et « industrie portuaire ». La ville a soutenu un certain nombre d'organisations de ces secteurs dans leur transition vers des modèles circulaires, en les aidant à passer à l'échelle supérieure et en encourageant les organisations qui sont moins concernées par l'économie circulaire à travailler à la transition. Dans le cadre de l'approche des institutions sociales et des entreprises, le premier pilier repose principalement sur les secteurs offrant des avantages sociaux, notamment les musées, les écoles, les universités et les hôpitaux. Ces secteurs sont essentiels en raison de leur impact direct sur l'utilisation des matières premières et sur la vie quotidienne des habitants, et impliquent donc plus étroitement les populations locales dans l'économie circulaire. Ensuite, le deuxième pilier se concentre sur le marché des entreprises, la force motrice de l'économie d'Amsterdam, qui comprend des entreprises non industrielles et concerne principalement les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises. Les entreprises les plus importantes sont celles du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi que celles du commerce de détail et des services. L'objectif commercial commun de ces entreprises est source d'emplois et d'activités commerciales et constitue un secteur clé pour la transition vers l'économie circulaire. Avec une activité dynamique dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, le *Circular Hotel Frontrunner Group* a été lancé en 2017, un réseau de 22 hôtels de premier plan qui travaillent avec la ville et leurs fournisseurs pour mettre au point des mesures visant à minimiser la surconsommation de matériaux et le gaspillage alimentaire.

En ce qui concerne le secteur de l'industrie, le port d'Amsterdam est un élément essentiel de l'économie de la ville, de la région métropolitaine d'Amsterdam ainsi que du pays et de l'Europe. En tant que plaque tournante logistique, point névralgique industriel et fournisseur de services clé pour la

ville, il joue un rôle important dans la stimulation de la croissance économique à l'échelle locale et régionale. Le port a été au cœur de la transition circulaire, par son potentiel de devenir un écosystème circulaire dans lequel les entreprises peuvent utiliser les flux de déchets des autres et l'innovation circulaire peut exceller à l'échelle industrielle. Le port offre aux entreprises la possibilité de s'associer à des initiatives visant à extraire les déchets et à promouvoir l'innovation dans le secteur du cycle de l'eau, favorisant ainsi une coopération durable. Le port offre également aux start-ups et aux petites entreprises la possibilité de joindre d'autres initiatives et industries circulaires et biosourcées par le biais d'échanges. Il développe également l'un des plus grands clusters de bioraffinerie en Europe et abrite un certain nombre d'usines chimiques spécialisées et innovantes qui forment une nouvelle génération dans le secteur, dans lequel les usines offrent aux start-ups et aux scale-ups des options de co-implantation et de collaboration. Doté d'une infrastructure de R&D et d'innovation unique, le port permet donc aux entreprises ultramodernes de l'économie circulaire de se développer et de prospérer. La capitalisation de cet écosystème permet d'adopter à grande échelle une approche axée sur la chaîne, en se concentrant sur la production et la transformation, ce qui fait du port la zone optimale pour matérialiser cet écosystème dans lequel la ville a activement cherché à coopérer.

Dans le cadre des principaux volets de la stratégie circulaire, des actions ont été engagées dans le secteur de l'alimentation et des déchets organiques, dans lequel Amsterdam a cherché à raccourcir les chaînes alimentaires pour fournir simultanément des systèmes alimentaires plus solides et durables. Cela a permis aux entreprises d'acheter et de vendre à partir d'initiatives locales et de mieux faire tourner leur gamme de produits. Pour améliorer la durabilité des biens de consommation, Amsterdam s'est concentrée sur le développement d'une politique d'approvisionnement circulaire et d'une infrastructure plus efficace pour promouvoir le partage, la réparation, la réutilisation et le retraitement des produits en fin de vie, en intégrant un groupe d'entreprises, d'autorités publiques et d'institutions de connaissance axées sur la transformation des déchets en nouveaux matériaux. En étroite collaboration avec les détaillants, la ville s'est engagée à accroître l'efficacité de la phase de fin de vie des produits, à établir

des accords de responsabilité, à coopérer avec les institutions de connaissance et à développer des conceptions améliorées pour réutiliser plus facilement les produits, en se concentrant notamment sur le recyclage des textiles, de l'électronique et des meubles utilisés et vendus localement. En tant que communauté de plus de 150 entreprises manufacturières dans la zone métropolitaine de la ville, *Amsterdam Made* développe des solutions pour une série de défis de durabilité par le biais de collaborations commerciales, en soutenant et en minimisant l'utilisation des matières premières et en examinant les voies à suivre pour passer à une industrie 100 % circulaire. Dans le but de stimuler la croissance et la durabilité de l'industrie manufacturière locale, la communauté génère des produits durables provenant de la région avec des entreprises qui se sont vu attribuer le label de qualité grâce aux valeurs de créativité, d'artisanat et de durabilité.

3. Stratégies de développement régional et hétérogène basées sur les caractéristiques industrielles locales

L'aire métropolitaine d'Amsterdam est un pôle d'attraction pour les entreprises et les initiatives de l'industrie de l'habillement. Elle abrite environ 25 % de l'industrie textile néerlandaise et les entreprises associées fournissent quelque 10 000 emplois directs et 10 000 emplois indirects⁹. Cependant, 36 millions de kilos de textiles sont jetés chaque année dans la région, dont les deux tiers finissent en déchets résiduels¹⁰. Pour remédier à cette situation, les autorités ont cherché à promouvoir la ville en tant que plaque tournante de la Vallée textile circulaire néerlandaise. Grâce à cette initiative, les connaissances sur la fabrication durable et sociale des textiles ont été activement échangées avec d'autres régions textiles dans le monde, faisant progresser le développement d'un écosystème mondial pour les textiles circulaires. C'est ainsi que la ville a conclu le *Denim Deal* en 2021, une collaboration avec des marques de jeans, des gouvernements centraux, des trieurs de textiles, des recycleurs et des producteurs internationaux, engageant les participants à produire trois millions de paires de jeans contenant au moins 20 % de fibres obtenues à partir de vêtements mis au rebut par les consommateurs. En outre, les participants ont travaillé à l'établissement

d'une nouvelle norme industrielle qui prône l'inclusion d'au moins 5 % de fibres réutilisées dans tous les produits en denim¹¹, afin d'accroître la durabilité du secteur. En 2023, *Green Deal Circular Textiles*, un consortium d'entreprises, de gouvernements et d'institutions de connaissance qui ont signé des intentions pour la transition circulaire, a poussé à des moyens innovants pour fermer la chaîne, en se concentrant sur l'utilisation de l'esthétique circulaire pour inspirer les autres et augmenter le recyclage de haute qualité.

Pour stimuler la réutilisation des produits et des matériaux, Amsterdam coopère avec les magasins de recyclage et les ateliers de réparation. Des programmes de rémunération des ateliers de recyclage pour les biens de seconde main collectés et réutilisés ont été mis en place, et la ville est devenue un partenaire officiel de la fondation Repair Café. Un projet pilote a également été lancé dans les points de collecte des déchets, dans lequel le bois réutilisable est restauré par les magasins de recyclage. En 2021, Stadspas, (une carte de réduction destinée aux personnes à faible revenu), a lancé une collaboration avec 35 tailleurs de la ville d'Amsterdam et de Weesp, en vertu de laquelle les détenteurs de la carte bénéficient d'une réduction de 40 %. Ce programme continue de fonctionner avec succès. Pour résoudre les problèmes liés aux déchets commerciaux, Amsterdam s'est efforcée de mettre en place une collecte des déchets plus efficace et plus durable auprès des entreprises en 2021. La ville a pris le contrôle du point de collecte des déchets *De Negen Straatjes* dans la zone commerciale, réduisant de huit le nombre de collecteurs de déchets locaux. Après avoir constaté qu'il fallait environ 50 % de véhicules en moins pour la collecte des déchets, la ville a aidé deux collectifs d'entreprises locales à mettre en place une collecte conjointe des déchets afin de promouvoir des rues plus propres.

En ce qui concerne la chaîne de valeur de l'environnement bâti, l'application de principes et de critères circulaires dans le développement des espaces publics et des bâtiments encourage de nouvelles activités commerciales. En retour, cela augmente la demande de nouveaux emplois et de nouvelles compétences dans le cadre de l'économie circulaire. En définissant une orientation claire, Amsterdam donne aux acteurs du marché le temps nécessaire pour s'adapter et développer de nouveaux

9 Amsterdam Economic Board. *Green Deal Circular Textiles*. URL: <https://amsterdameconomicboard.com/en/initiative/green-deal-circular-textiles/>

10 *ibid.*

11 Voir 12.

cursus ou programmes de formation continue ou d'apprentissage tout au long de la vie. La ville est en train de créer un ensemble normalisé d'outils financiers pour gérer les investissements et les risques initiaux, et rendre explicites les valeurs existantes. Elle prend également en considération les phases du cycle de vie et la valeur résiduelle des biens municipaux, des propriétés et des terrains. En outre, la ville a développé des instruments financiers et commerciaux pour catalyser les pratiques de construction circulaire des propriétaires, des investisseurs et des gestionnaires.

Expériences de référence

1. Comprendre la valeur de « l'apprentissage par la pratique » dans la transition vers les économies circulaires

En tant que processus nouveau et graduel, la réalisation d'économies circulaires dans les villes du monde entier est une ambition complexe et de grande envergure. Avec de nombreuses inconnues sur la manière de procéder, il n'existe pas de plan étape par étape qui puisse être déployé pour devenir totalement circulaire. Pourtant, en tant que ville pionnière, Amsterdam souligne la valeur de la mise en œuvre d'une approche « d'apprentissage par la pratique » pour faire avancer les efforts. Les transformations de l'économie circulaire mettent en évidence la nécessité d'un plus grand partage des connaissances et des expériences, non seulement en matière de conseils technologiques, mais aussi sur la manière de mettre en œuvre les incitations économiques et financières. L'importance de la collaboration interne au sein des municipalités et avec des parties externes, notamment par le biais de la triple hélice du gouvernement, des entreprises et de la science, est mise en exergue.

Par la mise en pratique de solutions au niveau de la ville et de l'organisation, Amsterdam acquiert une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des aspects les plus efficaces pour développer l'économie circulaire, ainsi que de ceux qui le sont moins, ce qui renforce l'importance de l'apprentissage par la pratique. Les efforts de la ville favorisent la visibilité mondiale des transformations de l'économie circulaire. Des mesures innovantes, telles que l'introduction de nouveaux modèles d'entreprise passant des produits aux services, ainsi que la création de nouveaux outils juridiques et financiers pour faire progresser le déploiement de l'économie circulaire, ont marqué

une nouvelle orientation dans la voie du développement économique local et mettent en évidence le potentiel des modèles économiques urbains cycliques. L'initiative a également mis l'accent sur le rôle clé de l'expertise et de la responsabilité des administrations dans les pratiques de l'économie collaborative, ainsi que sur l'amélioration de l'image et des opportunités de l'économie du partage grâce à l'appui du maire et d'entités externes. Avec des progrès significatifs dans la transition, l'exploration d'Amsterdam montre que pour étendre les efforts à l'avenir, il est maintenant important de passer de la notion « d'apprentissage par la pratique » à celle « d'apprentissage par le partage », par laquelle les villes et les municipalités du monde entier peuvent explorer de nouvelles opportunités pour faire progresser leurs contextes de développement respectifs.

2. Reconnaître l'importance des modèles d'économie circulaire pour équilibrer le développement économique et l'intégrité sociale et environnementale

Lorsque la mise en œuvre du modèle économique du donut d'Amsterdam cherche à appliquer une approche globale et équilibrée du développement économique, elle s'efforce également de minimiser les impacts environnementaux et sociaux nuisibles. La nature de l'initiative vise à stimuler l'économie locale et régionale en s'appuyant sur les principes du développement durable, en créant des avantages conjoints dans les domaines social et environnemental. Les plateformes de partage introduites à Amsterdam ont notamment favorisé la consommation collaborative, ce qui a permis d'améliorer l'accès aux ressources et de réduire les inégalités sociales. Si la stratégie circulaire donne la priorité à la croissance économique et à la création d'emplois, elle vise simultanément à préserver les ressources en réduisant au minimum l'extraction des ressources et la production de déchets. L'initiative souligne l'intérêt pour les villes et les municipalités du monde entier d'identifier leurs propres modèles circulaires et de les appliquer dans leur propre contexte, afin de créer un réseau d'économies urbaines autonomes et holistiques.

3. Tirer parti des principes de l'économie circulaire pour stimuler l'innovation dans le développement commercial et industriel

Amsterdam montre que l'économie circulaire peut favoriser le développement d'entreprises et d'industries innovantes ainsi que la création d'emplois. L'économie circulaire pousse la ville à re-

penser les modèles linéaires conventionnels et à se concentrer sur la conception de produits et de services axés sur les principes de durabilité, de réparabilité et de réutilisation. Elle pousse les entreprises locales à identifier de nouvelles méthodes de récupération et de recyclage des matériaux, de partage des ressources, de gestion de la chaîne d'approvisionnement, d'achat et de logistique et de développement de partenariats et de réseaux, stimulant ainsi l'innovation commerciale.

En se concentrant sur l'efficacité des ressources et le maintien de la valeur, les entreprises peuvent exploiter de nouveaux marchés et de nouvelles sources de revenus afin d'accroître leur valeur économique. En adoptant les principes de l'économie circulaire et en se concentrant sur l'ensemble de la chaîne de valeur, les entreprises peuvent favoriser l'innovation durable et se démarquer sur le marché. En retour, cela favorise la création de nouvelles industries et de nouvelles opportunités d'emploi, encourageant ainsi un développement économique durable et une plus grande prospérité économique.

Sanming, Chine Un système d'échange de droits d'émission de carbone qui augmente la valeur écologique des forêts

Contexte¹²

Le changement climatique mondial est actuellement l'un des défis les plus urgents auxquels le monde est confronté, car les émissions excessives de gaz à effet de serre ont provoqué des fluctuations anormales du climat de la Terre, une augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes et représentent une menace pour l'environnement écologique. La Chine, l'un des pays les plus peuplés du monde, est également confrontée à une pression environnementale importante. En réponse au dérèglement climatique mondial, la Chine a vigoureusement promu le développement d'un système d'échange de droits d'émission de carbone et encouragé une participation active aux efforts d'atténuation du changement climatique

dans tout le pays. La ville de Sanming, dans le nord-ouest de la province de Fujian, une grande ville de la région côtière du sud-est de la Chine, possède d'abondantes ressources forestières et d'arbres à croissance rapide, et réalise d'importants projets forestiers de puits de carbone.

Au cours des dernières décennies, l'augmentation soutenue des températures mondiales a entraîné des problèmes tels que l'élévation du niveau des mers, la fonte des glaciers et l'augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes. Le changement climatique a gravement affecté l'environnement écologique mondial et le développement économique et social. Les nations du monde entier s'efforcent activement de prendre des mesures pour lutter contre le changement climatique, parmi lesquelles la réduction des émissions de gaz à effet de serre constitue une approche essentielle. Le gouvernement chinois, qui accorde une grande attention au dérèglement climatique, a élaboré une série de politiques relatives aux puits de carbone afin de relever les défis climatiques mondiaux. Le système de puits de carbone, élément clé, vise à atténuer le changement climatique en augmentant le volume d'absorption du carbone par les forêts par le biais de l'accroissement de la superficie forestière et de l'amélioration des mesures de gestion et de protection des forêts.

Consciente de l'importance d'utiliser les riches ressources forestières locales pour mettre en œuvre des projets de puits de carbone, la municipalité de Sanming vise à promouvoir l'atténuation du changement climatique et à améliorer la qualité de l'environnement écologique. Au début du XXI^e siècle, la municipalité a décidé d'instituer un système de puits de carbone forestier destiné à augmenter le volume du puits de carbone par le biais de la préservation et de la restauration des écosystèmes forestiers, contribuant ainsi à la gouvernance climatique mondiale.

Sanming s'enorgueillit d'un taux de couverture forestière de 78,73 % et constitue une zone forestière importante dans le sud de la Chine, ainsi qu'une base cruciale pour la transformation du bois dans la province de Fujian. Au cours des deux dernières décennies, Sanming a adhéré à la philosophie selon laquelle « les eaux limpides et les montagnes luxuriantes sont une richesse inestimable ». En faisant progresser la réforme du système de tenure forestière et en explorant et en mettant en œuvre des systèmes tels que les certificats forestiers et les puits de carbone forestiers, Sanming a pu

¹² Nous remercions le site officiel du département des ressources naturelles de la province de Fujian pour les informations précieuses qu'il nous a fournies.

prendre conscience de la valeur écologique de ses abondantes forêts et relier progressivement la valeur écologique à la valeur économique. Dès lors, la protection de l'environnement écologique et le développement économique ont progressé de manière coordonnée.

Sanming, l'une des pionnières de la réforme du système de tenure forestière collective en Chine, n'a cessé de faire progresser la construction d'une civilisation écologique. Le piégeage total du carbone forestier dans la ville de Sanming est de 340 millions de tonnes, avec une augmentation annuelle d'environ 11,7 millions de tonnes. Depuis le lancement des pratiques de neutralité carbone en 2011, Sanming a pris l'initiative d'établir le premier fonds de puits de carbone au niveau provincial et le premier fonds de neutralité carbone forestier, ainsi que de fonder la première organisation de services de puits de carbone dans la province. Sanming a également réalisé le premier échange de puits de carbone par l'intermédiaire de la Réduction certifiée des émissions forestières de Fujian, (FFCER, acronyme en anglais)

Un grand nombre d'agriculteurs de Sanming participent directement au boisement des puits de carbone et partagent les avantages du développement vert. Lors de la cérémonie de signature de la forêt de démonstration de neutralité carbone à l'Exposition internationale du bambou 2021 (Yong'an) en décembre 2021, 82 acres de terres montagneuses ont été reboisées grâce à une coopération basée sur les certificats forestiers entre le village de Sanshe et la ferme forestière d'État de Yong'an. La forêt neutre en carbone a généré un total de 102 500 RMB en paiements de puits de carbone, dont le village de Sanshe a reçu 41 000 RMB sur la base d'un ratio de certificat forestier. Le paiement a été partagé entre le comité du village et les membres de la coopérative. Le comté de Youxi a construit une zone de démonstration de boisement de puits de carbone de 34 200 acres. Par l'intermédiaire du Centre d'échange d'actions du détroit de Fujian l'échange de droits d'émission de carbone a été réalisé pour une valeur de marché de 1,4967 million de RMB. Les revenus ainsi générés ont été distribués à plus de 2 000 agriculteurs ayant participé au programme de boisement. Le système d'échange de droits d'émission de carbone contribue donc également à l'amélioration des moyens de subsistance des agriculteurs locaux.

Processus de mise en œuvre

Depuis 2018, le commerce des puits de carbone forestiers à Sanming a atteint un montant total de 25,34 millions de RMB, ce qui en fait la première province à la fois pour le volume et le montant des échanges de produits de puits de carbone forestiers. Bien que Sanming dispose d'abondantes ressources forestières, les agriculteurs peinaient à générer des revenus suffisants. Pour parvenir à la situation dont jouit actuellement Sanming, à savoir « une écologie saine contribue à une meilleure qualité de vie », elle n'a cessé d'améliorer son système de puits de carbone forestier en promouvant des réformes et un développement pilotes dans le domaine de la sylviculture, ce qui a permis d'impulser mutuellement la protection et le développement de l'environnement. Le système de puits de carbone forestier de Sanming comprend les trois aspects suivants:

1. La réforme du système de tenure forestière collective est encouragée afin d'établir un système bien défini avec des droits de propriété clairs

De 2003 à 2005, Sanming a achevé le transfert et la gestion de la propriété forestière collective et a encouragé la délivrance de certificats de propriété forestière et les réformes connexes, sauvegardant ainsi les droits de propriété et les intérêts légitimes des citoyens et des agriculteurs. Depuis la mise en œuvre du système unifié d'enregistrement des biens fonciers, Sanming a promu une série de réformes du système de tenure forestière, notamment: i) la normalisation de l'enregistrement des biens fonciers liés à la tenure forestière, la création d'une équipe d'inspection et d'enquête sur le registre de la tenure forestière, l'ajustement et le renforcement du personnel chargé des ressources naturelles dans les communes, et l'établissement d'un mécanisme conjoint d'enquête et de traitement des litiges liés à la tenure forestière; ii) la création d'une plateforme de partage des informations sur l'enregistrement de la tenure forestière, le renforcement du lien entre l'enregistrement et la gestion de la tenure forestière, et la clarification accrue des droits de propriété; iii) l'exploration de la réforme de la « séparation des trois droits » pour la tenure forestière, la clarification de la propriété des terres forestières, la mise en œuvre des droits contractuels des agriculteurs, le déblocage des droits d'exploitation des terres forestières ainsi que l'objectif de devenir la première ville du pays à délivrer des certificats pour les droits d'exploitation des terres forestières, en accordant des droits

aux opérateurs dans des domaines tels que les hypothèques sur la tenure forestière, la réception de subventions gouvernementales et la récolte de produits forestiers; iv) le développement de systèmes de gestion du transfert des droits de propriété forestière, de gestion des contrats, de résolution des litiges en matière de contrats et d'exploitation, d'acquisition et de stockage des droits de propriété forestière, afin de promouvoir le transfert des droits d'exploitation des terres forestières; v) la promotion des opérations forestières diversifiées, le développement de modèles tels que les opérations à grande échelle, les opérations coopératives et les opérations d'actionnaires, la cultivation de nouveaux types d'entités opérationnelles telles que les forêts familiales, les forêts d'actionnaires et les coopératives forestières professionnelles, et la formation progressive d'un modèle de propriété forestière collective, de contrats familiaux et d'opérations diversifiées; et vi) la promotion de l'innovation financière dans le secteur forestier, le

lancement novateur de produits financiers forestiers universels tels que les hypothèques de tenure forestière et le développement de canaux d'investissement et de financement diversifiés pour la sylviculture.

2. La réforme du système de « certificat forestier » est encouragée afin de stimuler la vitalité de la sylviculture et de promouvoir le développement d'une sylviculture industrialisée à grande échelle

En 2019, afin de résoudre les problèmes liés à la « fragmentation » de la propriété forestière, aux faibles taux de survie et à la baisse de la qualité du boisement en raison du manque de technologie et de financement des exploitants forestiers, Sanming a formulé les mesures de gestion des certificats forestiers et étudié la réforme pilote du système de certificats forestiers, qui repose principalement sur « l'exploitation coopérative, les droits et intérêts quantifiés, les échanges sur le marché et les dividendes garantis ». Ce programme pilote



Figure 2.6: Zones pilotes pour la réforme du système de tenure forestière collective à Sanming.

Source: Commission nationale du développement et de la réforme de la République populaire de Chine.

URL: https://www.ndrc.gov.cn/fggz/hjzy/stwmjs/202303/t20230324_1351749.html

incite les entreprises et institutions forestières d'État à coopérer avec les collectivités villageoises ou les exploitants forestiers pour délivrer des certificats forestiers en fonction des parts détenues par les collectivités ou les particuliers, telles que déterminées par les entreprises et institutions forestières d'État (voir figure 2.6).

Il existe quatre modalités de certificats forestiers: le transfert des droits de gestion forestière, la gestion forestière déléguée, le boisement conjoint sur des terres d'abattage et la participation au capital des terres forestières. Parmi ces modalités, le transfert des droits de gestion forestière implique l'acquisition par les entreprises forestières d'État d'une part de capital dans les forêts existantes ap-



Figure 2.7. Exemple de certificat de carbone de la forêt de Sanming.

Source: Réseau Wenhui. URL: <https://wenhui.whb.cn/third/zaker/202306/12/525720.html>

partenant à des collectivités villageoises ou des exploitants forestiers (après évaluation préalable), et le capital restant est quantifié sous forme de certificats forestiers. Le mode de gestion forestière déléguée implique que les collectivités villageoises ou les exploitants forestiers confient les forêts existantes aux entreprises forestières d'État pour l'exploitation et la gestion, les deux parties convenant d'un ratio de distribution et quantifiant ensuite les revenus sous la forme de certificats forestiers. La modalité de boisement conjoint implique un investissement dans le boisement par les deux parties sur les zones exploitées, les collectivités villageoises investissant une partie et la quantifiant sous forme de certificats forestiers. La modalité de participation au capital des terres forestières implique la participation des collectivités villageoises au capital des droits d'exploitation des

zones exploitées, les entreprises forestières d'État étant responsables des investissements, les deux parties convenant d'un ratio de distribution des bénéfices tirés de l'exploitation du bois et les revenus des collectivités villageoises étant quantifiés sous forme de certificats forestiers. En tant que certificat de rendement des capitaux propres, les certificats forestiers peuvent être détenus par des collectivités villageoises ou des particuliers jusqu'à la fin de la coopération et les bénéfices sont distribués en fonction des parts de capitaux propres. Ils peuvent également être réalisés par le biais de prêts hypothécaires, d'échanges sur le marché et de transferts. Les fermes forestières provinciales appartenant à l'État offrent un « rachat garanti » pour les certificats forestiers qu'elles émettent. Si le détenteur du certificat forestier a l'intention de se retirer de la coopération, la ferme forestière rachètera les certificats forestiers au montant de l'investissement majoré d'un taux d'intérêt annualisé de 3 %, afin de contrôler les risques et de protéger les intérêts des exploitants forestiers.

3. Sanming explore le commerce des produits de puits de carbone forestiers et promeut la réalisation de la valeur économique des puits de carbone forestiers

Depuis 2010, conformément aux exigences internationales, Sanming explore le commerce des produits de puits de carbone forestiers, notamment en améliorant la capacité de piégeage du carbone forestier par une gestion artificielle. Le volume vérifié et émis des puits de carbone forestiers est ensuite transformé en produits de puits de carbone forestiers qui sont échangés par le biais des droits d'émission de carbone ou des marchés volontaires.

La mise en place d'un système international d'échange de projets *Verified Carbon Standard* (VCS) est un élément important de cet effort. En 2016, la ville de Yong'an à Sanming a achevé l'enregistrement d'un projet de puits de carbone forestier VCS d'une superficie de 111 000 acres et d'une période de mise en œuvre de 20 ans (2010-2029). En mars 2021, la première période de contrôle du projet VCS a permis de commercialiser 210 000 tonnes de réductions d'émissions de carbone, et les réductions d'émissions estimées pour les deuxième à quatrième périodes de contrôle s'élèvent à 785 000 tonnes. En s'engageant dans l'échange FFCER et en tirant parti du projet pilote national d'échange de droits d'émission de carbone, la province a fait des produits de puits de carbone forestiers l'un de ses objectifs sur le marché de

l'échange de droits d'émission de carbone. Le projet pilote concerne les entreprises soumises au contrôle des émissions de carbone. Si leurs émissions de carbone réelles dépassent le quota, elles peuvent acheter le quota d'émissions de carbone restant à d'autres entreprises contrôlées ou utiliser des normes de réduction volontairement vérifiées, telles que le volume vérifié des puits de carbone forestiers, pour compenser leurs émissions.

Sanming innove également pour valoriser les puits de carbone forestiers. En mars 2021, Sanming a étudié la mise en place d'un système de certificats de carbone forestier. Ce système utilise le « piégeage annuel net de carbone par les forêts » comme base pour mesurer la capacité de piégeage de carbone des forêts dans le cadre de l'objectif de neutralité carbone. Les certificats de carbone forestier (mesurés en tonnes d'équivalent CO₂) sont délivrés pour les volumes de puits de carbone forestier qualifiés, et les détenteurs ont des fonctions telles que l'échange, l'engagement et le rachat (voir figure 2.7). Le système encourage les événements de grande envergure, tels que les compétitions et les spectacles, à donner la priorité à l'achat de certificats de carbone forestier pour compenser leurs émissions de carbone. La ville développe des prêts garantis pour les puits de carbone forestiers et d'autres produits financiers verts basés sur le nantissement des droits à revenus de piégeage du carbone forestier, et utilise les revenus attendus des projets de piégeage du carbone comme base de crédit pour les prêts afin de promouvoir la réalisation de la valeur des produits des puits de carbone forestiers.

Grâce aux mesures susvisées, le commerce de tenure forestière de Sanming s'est fortement développé. En 2021, 5 738 transferts de tenure forestière avaient été effectués, pour un volume de transactions de 1,83 milliard de RMB. Divers types d'entités d'exploitation continuent de se développer et la ville a formé 3 019 organisations de gestion forestière couvrant 62 % de la superficie des forêts commerciales collectives de la ville, avec une échelle d'exploitation moyenne de 3 458 acres par entité. Au total, 193 villages de la région ont mis en pratique et exploré les « certificats forestiers », ce qui représente une superficie forestière de 124 000 acres et profite à 14 400 ménages et 60 600 personnes. Le revenu d'une collectivité villageoise peut être augmenté de plus de 50 000 RMB par an, ce qui permet de promouvoir la sylviculture à échelle modérée et d'améliorer la

capacité d'approvisionnement et le niveau de valorisation des produits forestiers écologiques. La valeur économique du puits de carbone forestier a progressivement émergé, avec un volume d'échanges de 19,12 millions de RMB et un volume et un montant d'échanges de produits de puits de carbone forestier qui se classent tous deux au premier rang de la province de Fujian. La finance verte s'est fortement développée avec un total de 16 000 enregistrements d'hypothèques forestières à Sanming, pour un montant d'hypothèque de 7,73 milliards RMB. Le montant total des différents types de prêts forestiers émis a atteint 17,225 milliards de RMB, avec un solde de prêt de 2,76 milliards de RMB, ce qui représente plus de la moitié de la province. En 2020, la valeur totale de la production forestière de la ville s'élevait à 121,3 milliards de RMB, ce qui en fait le plus grand pôle industriel de Sanming. Ces mesures ont permis de revitaliser efficacement les ressources forestières dormantes, d'ouvrir une voie pour la transformation de la valeur écologique des ressources forestières en avantages économiques, de promouvoir la formation d'un mécanisme axé sur les intérêts, selon le principe « protecteur-bénéficiaire et utilisateur-payeur », et de réaliser l'unité organique de la beauté écologique, du développement industriel et de la prospérité de la population.

Expériences de référence

1. Intégration étroite des orientations gouvernementales et de la participation sociale

Le succès du système de puits de carbone forestier de Sanming peut être attribué à l'orientation et au soutien politique du gouvernement. Le gouvernement local a identifié les projets de puits de carbone comme une priorité stratégique importante pour le développement. Au niveau politique, le gouvernement a formulé une série de politiques visant à encourager et à soutenir les projets de piégeage du carbone, notamment des aides financières, des incitations fiscales et des mesures préférentielles en matière de droits d'utilisation des sols. Le soutien politique du gouvernement a fourni une garantie solide pour les projets de puits de carbone forestiers tout en envoyant un signal clair aux investisseurs et aux entreprises, augmentant ainsi l'attrait et la faisabilité des systèmes d'échange de puits de carbone.

Sanming met l'accent sur la coopération diversifiée et la participation sociale. Au cours du proces-

sus de mise en œuvre du projet, le gouvernement, les entreprises, les instituts de recherche et le grand public ont travaillé ensemble pour participer à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des projets de puits de carbone. Le gouvernement joue un rôle de chef de file et de coordinateur dans le projet, guidant les entreprises et les instituts de recherche dans leur participation à l'assistance technique et à la gestion, tout en exploitant pleinement le rôle de supervision et de participation des citoyens. L'implication de la communauté a contribué à accroître la transparence et la responsabilité du projet, ainsi qu'à favoriser la sensibilisation et la participation à l'environnement, créant ainsi un environnement collaboratif et inclusif qui constitue une base solide pour une mise en œuvre réussie.

2. Combinaison organique de la protection écologique et du développement économique

Contrairement à la vision traditionnelle selon laquelle la protection de l'environnement et le développement économique s'excluent mutuellement, le projet de puits de carbone de Sanming a démontré qu'il est possible de combiner et d'optimiser efficacement ces deux éléments.

Le projet de puits de carbone forestier a favorisé la conservation et la restauration des ressources forestières. Grâce à sa mise en œuvre, Sanming a acquis une meilleure compréhension de l'importance de l'environnement écologique. Le gouvernement a redoublé d'efforts pour protéger les ressources forestières, renforcer la prévention des feux de forêt, l'entretien des forêts, la lutte contre les parasites et d'autres mesures de gestion, et réduire l'exploitation forestière excessive et les dommages causés à l'environnement. En outre, le projet a encouragé la participation des agriculteurs à la gestion forestière, en promouvant des modèles de plantation forestière durable et en améliorant la capacité de renouvellement et d'absorption du carbone des ressources forestières.

Le projet de puits de carbone forestiers a également favorisé la transformation et le développement de l'économie locale. Par le biais de l'écotourisme, des industries vertes et d'autres moyens, le projet a créé de nouveaux points de croissance économique pour Sanming. De nombreux touristes sont attirés dans la région pour voir les forêts vierges et participer à des activités d'éco-expérience, ce qui stimule la prospérité de l'industrie du tourisme. Parallèlement, l'industrie forestière a été optimisée et modernisée, passant de la simple

récolte du bois à la transformation de produits à haute valeur ajoutée, ce qui a permis d'augmenter les revenus des agriculteurs. Cette combinaison organique de protection écologique et de développement économique a contribué non seulement à maximiser les avantages écologiques, mais aussi à garantir le développement durable de l'économie locale.

3. Importance du suivi scientifique et de l'échange d'expériences

Le projet de puits de carbone forestiers s'appuie fortement sur l'innovation technologique et le soutien des données, qui sont des facteurs clés de sa réussite. Sanming a utilisé de manière proactive des approches technologiques modernes telles que la télédétection par satellite et les systèmes d'information géographique pour surveiller et évaluer les ressources forestières tout au long de la mise en œuvre du projet. Grâce à ces approches technologiques, la superficie forestière, l'état de croissance et le volume d'absorption du carbone peuvent être mesurés avec précision, fournissant ainsi des preuves scientifiques pour le projet. La précision et l'actualité des données ont permis de garantir l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi du projet, ainsi que de fournir des données pour son fonctionnement à long terme. L'innovation technologique a également favorisé le développement durable du projet de puits de carbone forestiers, apportant de nouvelles opportunités et possibilités.

La surveillance scientifique garantit une évaluation fiable du volume du puits de carbone. L'utilisation d'approches technologiques avancées permet d'obtenir des données en temps réel sur la superficie forestière, l'état de croissance et la capacité de stockage du carbone. La précision et l'actualité de ces données fournissent au gouvernement et aux investisseurs des preuves scientifiques, garantissant une évaluation fiable du volume des puits de carbone. Le partage des données a également facilité la collaboration et l'échange. Sanming partage les données de suivi et les résultats de recherche du projet de puits de carbone forestiers afin d'encourager la collaboration et l'échange de connaissances avec les institutions de recherche scientifique et d'autres régions. Le partage des résultats a non seulement facilité la promotion et l'application de la technologie des puits de carbone, mais aussi fourni une expérience et des informations précieuses à d'autres régions pour la mise en œuvre de projets analogues.

Quzhou, Chine

Les comptes carbone financiers verts favorisent le développement urbain durable

Contexte

Située à la jonction de quatre provinces - Anhui, Fujian, Jiangxi et Zhejiang - Quzhou, dans l'ouest de la province de Zhejiang, est une barrière écologique majeure. La beauté des paysages naturels et la qualité de l'environnement écologique ont valu à Quzhou d'être désignée comme Zone nationale de démonstration écologique, cité-jardin nationale, ville-forêt nationale et cité-jardin internationale authentifiée par les Nations unies. Cependant, dans cette seule ville préfectorale de la province du Zhejiang, dominée par des industries chimiques, sidérurgiques, papetières et cimentières à forte consommation d'énergie, l'industrie chimique lourde contribue à plus de 90 % des émissions industrielles totales de carbone et entrave le développement urbain durable. Confrontée à des actifs carbone peu clairs, à une motivation insuffisante en matière de réduction des émissions, à des difficultés opérationnelles dans les objectifs « pic carbone et neutralité carbone » (double carbone) et à une allocation imprécise des facteurs de ressources financières, Quzhou répond activement aux exigences des ODD et aux objectifs du gouvernement chinois en matière de double carbone, en cherchant à relever ces défis universels.

En tant que zone pilote pour la réforme et l'innovation financières vertes, Quzhou s'est engagée sur une voie importante pour promouvoir le développement durable par le biais d'une réforme financière verte. Elle a commencé par le secteur industriel à haute teneur en carbone, en cherchant à tirer parti de la finance verte grâce aux données sur le carbone et en établissant progressivement un système financier vert de comptes carbone couvrant sept domaines principaux: l'agriculture, la construction, l'énergie, les puits de carbone forestiers, l'industrie, la vie résidentielle et les transports. Suite à la définition des limites des émissions de carbone, des contributions à faible émission de carbone, des responsabilités en matière de réduction du carbone et des droits d'émission de carbone de chaque entité sociale, Quzhou soutient les entités sociales dans divers domaines avec des politiques financières ciblées, différenciées et basées

sur les conditions locales et encourage les efforts conjoints pour promouvoir la transformation verte et à faible émission de carbone. Dans le contexte de la récession économique mondiale, Quzhou a relancé l'économie urbaine en optimisant l'allocation des capitaux, en assurant la prospérité commune de plusieurs entités et en créant un modèle systématique et reproductible.

Processus de mise en œuvre

Quzhou, l'une des premières villes chinoises à poursuivre la réforme et l'innovation dans le cadre du concept de finance verte, a pris l'initiative de lancer un projet pilote de réforme provinciale en 2014. De 2014 à 2016, lors de son exploration initiale, Quzhou a découvert des lacunes telles que des produits financiers insuffisants, des normes peu claires et des politiques non systématiques. Depuis qu'elle a été sélectionnée comme Zone pilote nationale de réforme et d'innovation de la finance verte en 2017, Quzhou a exploré en profondeur les incitations politiques, les systèmes de normes, l'innovation des produits, l'autonomisation des technologies et d'autres outils de la finance verte, établissant un système financier de compte carbone en 2020, conformément aux exigences des objectifs de « double carbone ». À la fin de 2022, un total de 2,1541 millions de comptes carbone de différents types avaient été établis dans les sept principaux domaines, couvrant respectivement 100 % et 93 % des entreprises dépassant la taille désignée et des résidents individuels.

1. Un écosystème financier du compte carbone guidé par un système solide

En explorant et en construisant la finance du compte carbone, Quzhou adhère à la position dominante des politiques et des normes, introduit des politiques ciblées pour le financement, la réduction des émissions et le développement vert dans les principaux domaines et accélère la construction de la finance du compte carbone par le biais de quatre mesures clés.

1) Quzhou a mis en place un système politique complet pour la finance du compte carbone, comprenant des plans de mise en œuvre, des systèmes standard et des réglementations légales. Guidée par les Avis sur le Plan de mise en œuvre de la construction financière des comptes carbone de Quzhou et le Plan de mise en œuvre de la construction financière des comptes carbone de

Quzhou, elle a clairement défini l'organisation, la direction, la garantie de financement et les tâches spécifiques pour la construction des comptes carbone, et a intégré le système des comptes carbone et son application dans les règlements pour la promotion de Quzhou en tant que cité-jardin internationale afin de transformer les innovations en réalisations de manière institutionnelle.

tème de crédit carbone. Basé sur des labels Entreprises, il fournit des crédits différenciés et crée un cercle vertueux impliquant des entreprises à faible émission de carbone, des banques à faible taux d'intérêt et des subventions publiques.

4) Quzhou a mis en place un système d'intelligence numérique « 5e » pour la finance du

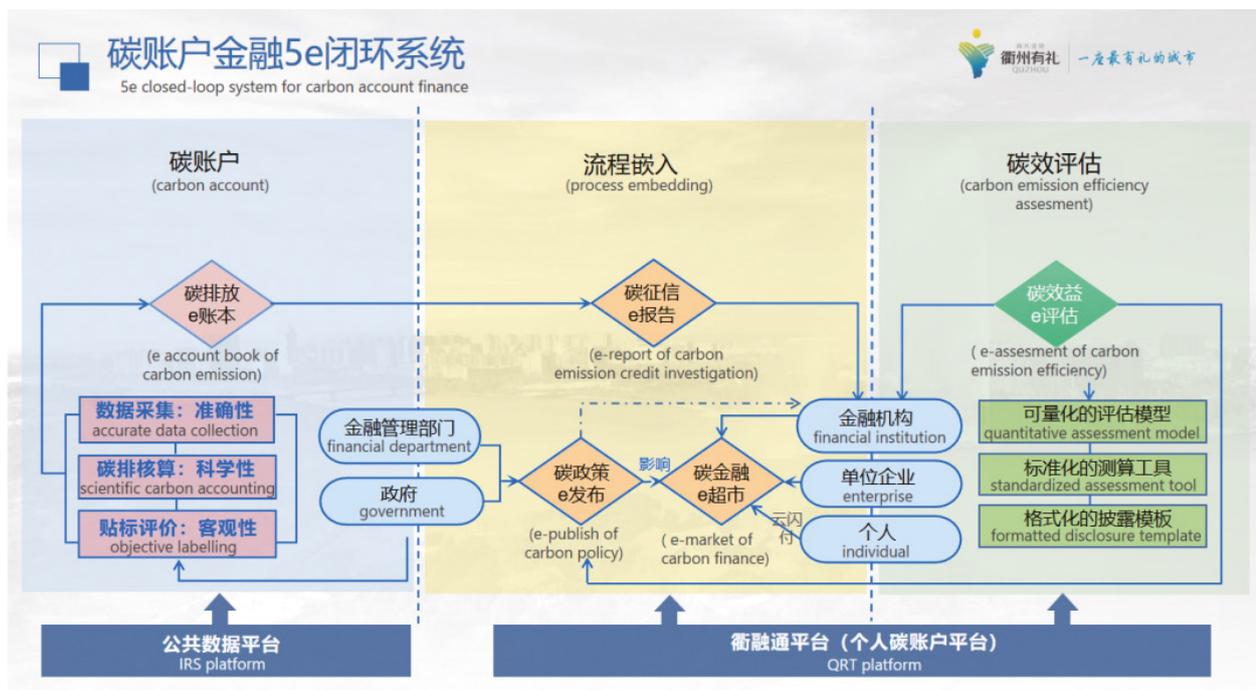


Figure 2.8. Architecture du système financier du compte carbone « 5e ».

Source: URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/1rByq4skoMvZjfmolS91UA>

2) Quzhou a mené des recherches conjointes avec des universités et des instituts de recherche scientifique et a publié des Lignes directrices pour la comptabilisation et l'évaluation des émissions de carbone dans différents domaines. Elle a développé et établi une méthode de comptabilisation numérique du carbone pour comparer l'intensité des émissions de carbone des entreprises avec les valeurs de référence industrielles et les évaluer à l'aide de labels de quatre couleurs : rouge, jaune, vert clair et vert foncé.

3) Quzhou s'est associée à des ministères gouvernementaux, des banques et des groupes de réflexion, etc. pour rédiger et promulguer les « Avis sur la création d'un système de compte carbone soutenu financièrement » et a mis en place un sys-

compte carbone basé sur des comptes carbone, des processus intégrés et une évaluation de l'efficacité carbone (voir figure 2.8). En dotant les services financiers du compte carbone d'une technologie de gestion numérique, une boucle fermée est formée à partir des relevés d'émissions de carbone, des services financiers verts et de l'évaluation de l'effet de réduction des émissions de carbone par les prêts.

2. Des services et des fonctions affinés en fonction des besoins des entreprises

Avant la mise en place du système financier du compte carbone, la transformation des entreprises locales en entreprises à faibles émissions de carbone avait atteint un goulet d'étranglement. Ce système résout spécifiquement les problèmes qui préoccupent le plus les entreprises en combinant les

données relatives aux émissions de carbone avec les indicateurs de production sur les matières premières, la consommation d'énergie et l'efficacité. Les avantages qui en découlent, à savoir la réduction des émissions de carbone, augmentent les bénéfices et stimulent le pouvoir endogène des entreprises.

1) Des produits financiers verts diversifiés accélèrent la transformation des entreprises en production verte. En réponse aux problèmes de financement rencontrés par les entreprises dans leur transformation verte, Quzhou a développé des produits financiers verts tels que les « Prêts pour la réduction du carbone industriel » et le « Financement carbone ». Les rapports sur les crédits carbone et les labels d'évaluation jettent les bases d'une adaptation différenciée des politiques de crédit et soutiennent la transformation technologique des entreprises en matière d'économie d'énergie et de réduction des émissions de carbone. Le groupe UNIWIN de Jiangshan avait planifié un « Ranch zéro carbone » basé sur des bâtiments



Figure 2.9. Le ranch numérique à faible émission de carbone du groupe UNIWIN.

Source: UNIWIN Group Co. Ltd.

intelligents à faible émission de carbone. Grâce à des aliments pour animaux à faible teneur en carbone, à une agriculture à faible teneur en carbone, au compostage organique et au traitement des gaz d'échappement, il était censé accélérer la transformation du groupe vers une agriculture intensive à faible teneur en carbone tout en économisant de l'énergie et réduisant les émissions dans l'ensemble du processus. Cependant, l'échelle limitée du financement conventionnel de l'agro-industrie a entravé à plusieurs reprises son développement. Après le lancement des produits financiers du compte carbone, le groupe UNIWIN a pu résoudre son dilemme financier en obtenant une ligne de crédit et un prêt de 20 millions de CNY auprès du « Financement carbone », grâce à son label de compte carbone « vert foncé ». Depuis le début des opérations en 2022, le projet a permis d'économiser 90 % des ressources terrestres par rapport au modèle traditionnel, d'augmenter l'échelle de reproduction de 35 000 à 140 000, de réduire les émissions de carbone d'au moins 4 166,4 tonnes par an et d'augmenter le taux de neutralité carbone de 6 à 12 % (voir figure 2.9). À la fin de l'année 2022, Quzhou a lancé 70 produits financiers de compte carbone, émis 41,8 milliards CNY de prêts de compte carbone aux entreprises et encouragé 223 entreprises à investir plus de 6 milliards CNY dans leur transformation axée sur la réduction des émissions de carbone.

2) Le modèle de Contrat de gestion de l'énergie (EMC) aide les entreprises à affiner leur gestion de la consommation d'énergie. Face aux besoins importants de gestion de la production des entreprises, Quzhou a promu le modèle EMC impliquant le gouvernement, les entreprises et les sociétés de services énergétiques intégrées sur la base des comptes carbone des entreprises. Dans ce modèle, les sociétés de services énergétiques intégrées fournissent des services d'économie d'énergie et de réduction des émissions de carbone à partir d'un guichet unique et partagent les bénéfices qui en résultent avec les entreprises. Par exemple, Zhejiang Mingwang Dairy Co. Ltd. a confié à State Grid Quzhou Integrated Energy Branch le soin de personnaliser les systèmes de gestion de l'énergie et du carbone, ainsi que les plans d'économie d'énergie et de réduction du carbone sur la base de son compte carbone. Les frais de service sont payés en proportion des avantages réels de la réduction des émissions, tels que les économies de coûts et l'échange d'énergie verte. Jusqu'à présent, la part du revenu annuel moyen de Mingwang Dairy dépasse les 6 millions de CNY, et le coût de

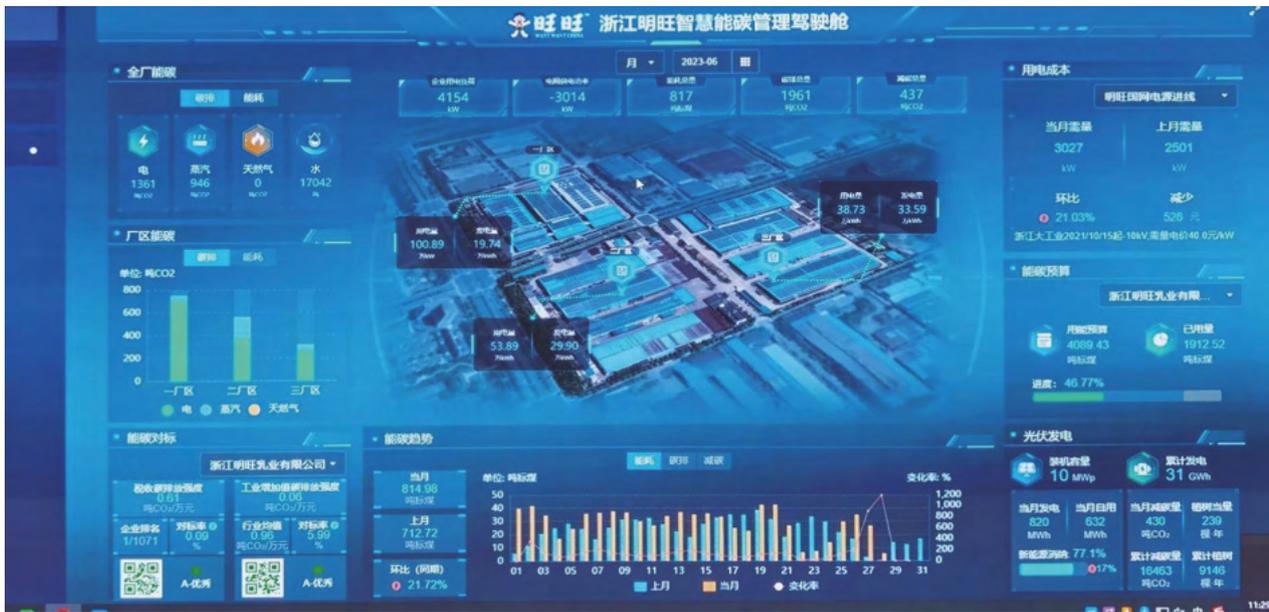


Figure 2.10. Système de gestion de l'énergie et du carbone pour les entreprises.
Source: Zhejiang Mingwang Dairy Industry Co., Ltd.

vrait être récupéré en sept ans. Par le biais de capteurs placés aux points d'émission, le système de gestion de l'énergie et du carbone peut contrôler et calculer instantanément les données relatives aux émissions de carbone, identifier les points de forte consommation d'énergie et optimiser de manière dynamique les plans de gestion. Grâce à l'utilisation complète de l'électricité verte, de la consommation d'énergie en heures creuses et à d'autres moyens, Mingwang Dairy gère la consommation d'énergie de production d'une manière affinée. Par exemple, en faisant fonctionner les équipements des lignes de production à forte intensité énergétique pendant la production d'énergie photovoltaïque, elle augmente le taux de consommation photovoltaïque et améliore l'efficacité énergétique globale de l'usine de plus de 10 %. À la fin de l'année 2022, la transformation a permis à Mingwang Dairy de réduire ses coûts énergétiques de 5 millions de CNY et ses émissions de carbone de 4 400 tonnes, ce qui lui a valu la réputation d'usine verte nationale (voir figure 2.10). Actuellement, ce modèle de transformation a été étendu à d'autres bases de production de Mingwang Dairy dans tout le pays.

3) Le contrôle de l'empreinte carbone renforce la capacité de résilience des entreprises face à la concurrence internationale. Étant donné que les tarifs du carbone dans le commerce international exercent une forte pression sur les entreprises,

il est nécessaire de transformer leurs modèles de production. Quzhou a amélioré son compte carbone et son système de suivi de l'empreinte carbone en fonction des besoins des entreprises et les a soutenues avec un système de service complet de « commerce d'électricité verte » en vue d'améliorer leur résistance à la concurrence internationale. Zhejiang Jiansheng Group Jiangshan Knitting Co, Ltd. fournit principalement des services de R&D, de conception et de fabrication de chaussettes en coton pour des marques internationales telles qu'Adidas et Puma. Depuis 2018, les clients internationaux ont clairement demandé à ce que les produits d'énergie propre représentent 20 %. Faute de capacités suffisantes, l'entreprise textile devait acheter de l'énergie propre à un coût élevé pour maintenir sa compétitivité internationale. À partir de 2021, l'entreprise a personnalisé un service énergétique complet « énergie verte + efficacité énergétique » sur la base de son compte carbone, optimisé les processus de production, construit des centrales photovoltaïques et produit de l'électricité pour son propre usage (voir figure 2.11). Par le biais du système de contrôle de l'empreinte carbone, elle sélectionne des matières premières à faible teneur en carbone et réduit les émissions de carbone de la chaîne industrielle en amont, garantissant que 15 paires de chaussettes sur 100 sont produites à l'aide d'énergie verte. L'entreprise s'appuie sur le compte carbone pour calculer les



Figure 2.11. Dispositifs de production d'énergie photovoltaïque en toiture de l'usine de la base de Jiangshan du groupe Zhejiang Jiansheng.

Source: Zhejiang Qiangsheng Group

données relatives à la réduction du carbone sur la base de la transformation technologique et de la chaîne industrielle du carbone, et fournit ces données à ses clients internationaux en tant que base de référence faisant autorité. Elle a ainsi éliminé les obstacles liés à l'empreinte carbone dans les transactions internationales, bâti une image d'entreprise durable et élargi sa clientèle. Ce modèle a aidé 100 entreprises exportatrices similaires à éliminer les obstacles liés au carbone et à réduire de 20 % en moyenne les frais de certification par des tiers pour la comptabilisation de l'empreinte carbone.

3. Transformation durable du mode de vie à partir de la vie quotidienne

Quzhou se concentre sur la couverture universelle des « comptes carbone financiers verts » et guide un mode de vie vert et à faible émission de carbone par le biais de mécanismes de rachat de points et de qualification des points de crédit verts. À la fin de l'année 2022, le « compte carbone personnel » avait attiré 152 000 utilisateurs actifs, réduit les émissions de carbone de 39 700 tonnes et émis 96 millions de « points carbone » et 112 millions CNY de prêts carbone préférentiels.

1) Mettre en place un mécanisme d'incitation à un mode de vie écologique. Quzhou lie la contribution des individus à la réduction des émissions de carbone à leur quota de compte carbone afin d'encourager les citoyens à économiser de l'énergie et à réduire les émissions. La quantité de

carbone économisée par les habitants grâce aux transports à faible émission de carbone, aux économies d'énergie quotidiennes et au recyclage des déchets est calculée comme un compte carbone personnel et peut être échangée contre des récompenses en points carbone. Dans le district de Kecheng, à Quzhou, les déchets ménagers triés et recyclés par les habitants dans le cadre de la campagne « Zéro déchet » sont classés, pesés, calculés et convertis en points carbone personnels. Dans le centre commercial *Common Wealth* de la communauté, les habitants peuvent échanger leurs points contre des bons de transport public, des produits agricoles et secondaires, des produits de première nécessité et des services d'entretien ménager (voir figure 2.12). Le capital social représenté par Hugu (Quzhou) Environmental Co., Ltd. a été introduit pour collecter les déchets domestiques sur le pas de la porte et fournir d'autres services afin de motiver la participation des habitants. Comme de plus en plus de résidents participent activement au recyclage des déchets ménagers et aux déplacements verts, les habitudes de vie écologiques et à faible émission de carbone sont devenues populaires. En décembre 2021, le mode de vie sans déchets dans le district de Kecheng avait atteint 130 000 utilisateurs actifs, soit 61,86 % des utilisateurs actifs, recyclant au total 17 000 tonnes de déchets ménagers avec une réduction totale des émissions de carbone de 20 300 tonnes.

2) Mettre en place un mécanisme de crédit vert personnel. Comme les points carbone sont liés aux cotes de crédit vert, les résidents peuvent gagner des points carbone en adoptant un mode



Figure 2.12. Un résident de la communauté utilise des « points carbone » pour échanger des biens.

Source: Bureau du sous-district de Baiyun, district de Kecheng

de vie écologique et bénéficier de politiques de crédit préférentielles différenciées basées sur les cotes de crédit vertes personnelles correspondantes, ce qui élargit leurs canaux de financement pour créer une entreprise et améliorer leur qualité de vie. Par exemple, pour obtenir un fonds de roulement, un concessionnaire de machines agricoles du district de Qujiang avait demandé un prêt personnel de 300 000 yuans sur trois ans. Cependant, sa ligne de crédit personnelle ne lui permettant d'emprunter que 200 000 yuans, il s'est tourné vers les canaux de crédit verts. Avec les 10 020 points carbone accumulés sur son compte carbone personnel, il a échangé un prêt « Carbone en or » de 300 000 yuans auprès de la Banque commerciale rurale de Zhejiang Qujiang avec une augmentation de 50 % de la ligne de crédit et a bénéficié d'une réduction de 30 points de base du taux d'intérêt, réduisant ainsi ses dépenses de 2 700 yuans par an sur une période de trois ans.

Expériences de référence

Historiquement, Quzhou, située dans la région économiquement prospère de Jiangsu-Zhejiang, a hérité des gènes économiques et culturels suivants: « l'apprentissage doit être bénéfique aux affaires de l'État » et « la moralité et les intérêts sont tout aussi importants ». Ceux-ci intègrent organiquement les concepts écologiques, économiques et sociaux, et constituent un point d'appui pour le gouvernement, les entreprises et les résidents afin d'exploiter conjointement la situation gagnant-gagnant de la société, de l'économie et de l'environnement par le biais de systèmes et de mécanismes financiers verts innovants.

1. Un système de normes scientifiques jette les bases d'une allocation efficace des ressources

Suite à une exploration à long terme du modèle innovant de « finance verte », Quzhou, sur la base du système juridique et politique progressivement consolidé, a réalisé que l'allocation efficace des ressources devrait être basée sur un système scientifique de normes de « compte carbone ». Grâce au modèle « chaque équipe de recherche est responsable d'un domaine standard », Quzhou a soutenu la R&D de normes unifiées de collecte, de comptabilisation et d'évaluation, de la production à la consommation, en ciblant les sept principaux domaines et en construisant un système intelligent de surveillance et de comptabilisation dynamique qui enregistre le comportement des

diverses entités sociales en matière de carbone. Cela a permis d'apporter des solutions localisées à des problèmes mondiaux communs tels que des données inexactes sur les émissions de carbone et des méthodes de réduction du carbone inefficaces, ce qui constitue une base scientifique pour l'amélioration du mécanisme d'évaluation et de suivi des politiques financières vertes, ainsi que des mesures telles que des incitations et la promotion inverse de la mise en œuvre progressive des politiques.

2. Un écosystème numérique complet assure le fonctionnement efficace du système

Sur la base d'un système numérique intelligent « 5e » complet, Quzhou a intégré des fonctions telles que la collecte de données, l'évaluation de rapports, la publication de politiques, le traitement de produits financiers et l'évaluation des avantages dans des actions financières vertes, améliorant ainsi l'efficacité globale du système financier vert. Grâce à l'intégration du système financier vert et de la plateforme numérique de services publics *Zheliban*, de la plateforme de financement gouvernement-entreprise-banque *Qurongtong* et de la plateforme de gestion de la vie communautaire des résidents *Linlitong*, Quzhou a progressivement construit un écosystème numérique financier vert couvrant tous les aspects. Ces mesures et outils pratiques et commodes ont renforcé la pénétration des politiques, produits et services de finance verte, augmenté la fréquence et l'efficacité de leur utilisation dans de multiples entités et scénarios, et véritablement garanti l'efficacité de l'optimisation de l'allocation des ressources dans le système financier vert.

3. Une orientation précise de la demande est la clé pour motiver la participation de multiples entités

Lorsqu'elles promeuvent des politiques et des actions publiques dans le domaine de l'écologie et de la réduction des émissions de carbone, la plupart des villes se heurtent au manque de motivation des habitants et des entités du marché à réduire les émissions de carbone, ainsi qu'aux points d'entrée limités des gouvernements locaux dans le domaine du pic de carbone et de la neutralité carbone. Dès le début, Quzhou a pleinement encouragé la participation sur la base des besoins réels de plusieurs entités et a continué à faire progresser les actions financières vertes. Des produits financiers verts diversifiés et des services de gestion numérique connexes pour les entreprises, les résidents et les collectivités villageoises ont apporté

des avantages tangibles à de nombreuses entités. La réduction des coûts de production et de financement des entreprises a renforcé leur compétitivité sur le marché. Les habitants sont encouragés à recycler les déchets pour gagner des crédits qui peuvent être échangés contre des biens réels. Les collectivités villageoises ont activé les ressources naturelles et encouragé de multiples entités à s'engager autant que possible dans des actions vertes et à faible émission de carbone, en parvenant à une prospérité commune grâce à l'intégration de ressources multiples.

4. L'innovation au niveau local devrait simultanément se concentrer sur les tendances internationales pour soutenir le changement

Quzhou a apporté une expérience précieuse à la question mondiale de la finance verte avec des pratiques innovantes et a fourni une solution chinoise à la mise en œuvre des ODD 2030. Depuis le début de l'exploration en 2014 jusqu'à l'intégration complète du système de compte carbone financier vert dans l'administration, la production et la vie du gouvernement, des entreprises et des résidents en 2023, les ministères gouvernementaux, les entreprises, les universités, les instituts de recherche scientifique, les organisations sociales et les citoyens de Quzhou ont promu conjointement des innovations axées sur une vision globale mais sur la base des caractéristiques locales. Au cours de cette période, Quzhou a toujours maintenu la même fréquence de résonance avec les normes et les besoins de la communauté internationale, a activement partagé ses réalisations innovantes avec les villes partenaires du monde entier et a fait part de son expérience en matière de divulgation des émissions de carbone des institutions financières et des comptes carbone personnels lors de la vingt-septième Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques. Sur la base de ces réalisations, Quzhou continuera à promouvoir le lien bilatéral international-local et la mise à jour itérative de ces pratiques en matière de normes, de modèles, de systèmes et d'outils.

Suggestions politiques

1. Renforcer la coopération entre le gouvernement et la société et mettre en place un système de soutien financier diversifié

Lors de la formulation des politiques, les gouvernements municipaux devraient adhérer au mécanisme de soutien et de coopération, concevoir une plateforme de participation multipartite et cultiver un système de coopération étroite avec les entreprises, les institutions de recherche scientifique et les citoyens. La participation active des gouvernements peut soutenir les start-ups qui manquent de fonds par le biais de financements et de politiques, et accélérer la transformation de l'innovation scientifique et technologique. Par exemple, le gouvernement allemand, l'un des principaux bailleurs de fonds, a garanti une source stable de financement et de soutien au HTGF, l'aidant ainsi à jouer un rôle actif dans le domaine de l'entrepreneuriat technologique en phase de démarrage. Les gouvernements peuvent également encourager la participation du secteur privé afin d'attirer davantage d'investisseurs professionnels et de partenaires commerciaux pour les projets de financement vert, d'étendre leur influence et leur réseau de ressources, et d'accélérer le développement et la croissance des start-ups technologiques.

2. Encourager l'innovation et l'esprit d'entreprise par le biais d'une culture entrepreneuriale et d'une écologie de l'innovation appropriées

L'encouragement des gouvernements municipaux à l'innovation et à l'éducation à l'entrepreneuriat peut être très utile pour cultiver la sensibilisation à l'innovation et l'esprit d'entreprise. Par exemple, le soutien politique et l'apport de ressources permettent aux entrepreneurs de bénéficier de cours de formation, de mentorat, de réseaux industriels et d'autres ressources d'appui afin de mieux relever les défis et mieux saisir les opportunités du marché. En outre, le gouvernement peut prendre l'initiative de bâtir un écosystème entrepreneurial et un réseau entrepreneurial impliquant des entrepreneurs, des investisseurs, des mentors, des experts, etc., et fournir aux entrepreneurs un plus large éventail de ressources et d'opportunités de coopération, tout comme il facilite l'innovation technologique et l'application des technologies vertes par le biais de la coopération entre les entreprises et les instituts de recherche scientifique. Dans le cas du HTGF allemand, le gouvernement coopère avec le secteur privé pour soutenir les start-ups à court de capitaux par le biais de fonds et de poli-

tiques visant à accélérer la transformation de l'innovation technologique. En retour, la participation du secteur privé attire davantage d'investisseurs professionnels et de partenaires commerciaux pour le HTGF, élargit son influence et son réseau de ressources, et accélère le développement et la croissance des start-ups technologiques. Dans la pratique de l'économie circulaire à Amsterdam, les entreprises se démarquent sur le marché par des innovations durables, ce qui conduit à de nouvelles industries et à de nouveaux emplois.

3. Mettre en place un système d'évaluation et de suivi scientifique pour garantir l'efficacité des politiques

Les gouvernements municipaux doivent mettre en place un système d'évaluation et de suivi scientifique afin de s'assurer que les effets des politiques sur le développement économique durable sont pleinement pris en compte. Les gouvernements peuvent formuler des indicateurs et des normes pertinents, et évaluer régulièrement les programmes et les politiques financières afin d'identifier les problèmes et de les améliorer en temps utile. Par exemple, dans le cadre de son action financière verte, Quzhou a intégré les fonctions de collecte de données, d'évaluation des rapports, de publication des politiques, de traitement des produits financiers et d'évaluation des avantages grâce au système d'intelligence numérique « 5e », ce qui a permis d'améliorer l'efficacité du système financier vert dans son ensemble. Le gouvernement peut également utiliser la technologie numérique pour établir un système complet de collecte et d'analyse des données, détecter le fonctionnement de la finance verte en temps réel et établir une base scientifique pour la prise de décision. Un tel système de suivi garantira que toutes les informations sont ouvertes et transparentes pour les ministères gouvernementaux, les entreprises et les citoyens, les aidant ainsi à mieux comprendre le fonctionnement des projets connexes, à détecter les anomalies à temps et à renforcer la mise en œuvre et l'efficacité des politiques concernées.

4. Promouvoir activement la coopération mondiale pour partager et faire connaître les expériences réussies

Les gouvernements municipaux peuvent participer activement à la coopération internationale pour partager leur expérience avec d'autres pays et régions, et tirer des leçons des expériences les plus réussies et des modèles les plus innovants. Par exemple, l'accélérateur d'entreprises chilien

offre plus d'opportunités et un marché plus large aux entrepreneurs locaux en attirant des entrepreneurs internationaux, injectant ainsi une nouvelle vitalité et une force d'innovation dans l'écosystème entrepreneurial chilien. En outre, la coopération internationale au niveau gouvernemental permet aux institutions financières locales d'élargir le marché international et de renforcer la compétitivité internationale des services financiers locaux. Les recommandations sont donc les suivantes: formuler et promouvoir un mécanisme de gestion financière efficace; populariser et appliquer un système financier durable à l'échelle mondiale; et contribuer au développement durable mondial.

Chapitre 3 | **Société: capital social et
développement communautaire
inclusif**



Introduction¹

Dans le contexte des sociétés urbaines, le financement et l'intégration des ressources impliquent de tirer parti des mécanismes sociaux de financement, de planification et de politique pour améliorer la qualité et le bien-être des communautés urbaines et de leur tissu social, conformément aux ODD. D'un point de vue conceptuel, le financement dans la sphère sociale est représenté par le capital social, qui se manifeste comme la capacité d'agir sur la base des relations formées par les réseaux sociaux, la confiance, la réciprocité et d'autres facteurs tels que le capital symbolique et culturel. D'un point de vue opérationnel, la finance sociale fait référence à l'agrégation et à la circulation du capital social. Cela soulève la question de la forme que pourrait prendre le capital social dans les zones urbaines, en particulier au sein des communautés, et de la manière dont le capital social fonctionne par le biais de la circulation dans des scénarios réels. Le déblocage de mécanismes de financement durables et inclusifs jouera un rôle essentiel pour obtenir un impact sur les communautés urbaines. Le capital social urbain peut s'intégrer aux économies des communautés locales, en encourageant de nouvelles formes d'entrepreneuriat communautaire, d'innovation et d'intégration sociale. Pour illustrer ces concepts et critères, ce chapitre présente quatre études de cas.

À Shanghai, en Chine, la Base de Shanghai pour les entrepreneurs solidaires est située dans le Parc de du nouveau monde du bien-être public de Shanghai, approuvée par le Bureau des affaires civiles et gérée par le Département des services d'organisation sociale du Bureau municipal des organisations sociales de Shanghai. Elle est principalement gérée par le Centre de développement de l'innovation pour le bien-être public et social de Songding de Shanghai. Guidée par les principes d'innovation, d'ouverture et de partage, ce modèle pionnier vise à explorer la « collaboration intersectorielle » comme moyen d'aborder les grands enjeux sociaux. Avec le soutien du parc, les idées novatrices et l'entrepreneuriat dans le secteur du bien-être public sont encouragés, y compris, entre autres, l'hébergement temporaire de projets et d'activités de bien-être public, l'incubation et la promotion d'organisations sociales et de projets de bien-être public, et la fourniture de services de soutien social pour les institutions de bien-être public. Le cas comprend également la colonne « Méta-Placemaking à Shanghai: médailles numériques agrégeant le capital social ». Cette démarche unique utilise des outils du méta-univers, tels que [comupage], pour créer des médailles numériques en jetons non fongibles (NFT) qui enregistrent et encouragent l'implication des organisations sociales de la communauté. En s'appuyant sur des outils du méta-univers conviviaux et rentables, les contributions des communautés sont encapsulées dans des médailles numériques multiplateformes et inviolables, ce qui permet au capital social d'avoir un impact durable à partir de la base.

Deuxièmement, le chapitre présente le Programme de la communauté créative du Colorado, aux États-Unis d'Amérique. Ce programme cible les groupes marginalisés dans le processus de développement communautaire, en utilisant une gamme systématique et diversifiée de projets créatifs pour activer le capital social et créer davantage d'opportunités de développement au niveau de la communauté. Le programme *Call Yourself Creative* (Dites-vous créatif), proposé par Colorado Creative Industries (CCI), est un programme gratuit ouvert à toute personne intéressée par le développement et le maintien de communautés et de régions créatives. Il vise à soutenir l'économie créative du Colorado par le biais d'outils et de ressources pratiques pour promouvoir le développement des quartiers créatifs existants, encourager les communautés créatives émergentes et nouvelles, et enrichir la qualité de vie des résidents tout en injectant de la vitalité dans la société.

Troisièmement, le cas du *Bogota Care System* (système de soins de Bogota) illustre la transformation du modèle de prestation de services publics de la ville. En donnant la priorité à l'accès des femmes aidantes, l'intégration des *Care Blocks* (Blocs de soins) leur a offert des espaces sociaux dédiés pour participer à des activités d'autonomisation, y compris des programmes d'éducation et de renforcement des compétences.

¹ Ce chapitre a été rédigé par l'équipe dirigée par le professeur Yu Hain de l'université de Fudan. Les auteurs sont Sun Zhe (Université de finance et d'économie de Shanghai), Zhong Xiaohua (Université de Tongji), Liu Zhen (Institut de formation et de recherche sur le patrimoine mondial de l'UNESCO pour la région Asie-Pacifique), Zhu Yi (NPO Development Center, Shanghai) et Zou Huahua (Université de médecine et de sciences de la santé de Shanghai). Les cas de Bogota et de Beyrouth ont été fournis par ONU-Habitat.

Ce projet montre comment Bogota réorganise la ville pour les femmes et les filles, en améliorant leur accès aux opportunités et aux services, reflétant une nouvelle approche de la prestation de services municipaux, flexible et pratique au niveau opérationnel, et qui contribue à un cadre politique de soutien à long terme sur le développement urbain et communautaire équitable.

Le dernier cas présente l'impact du *Housing Monitor* (Moniteur du logement) dirigé par le *Public Works Studio* à Beyrouth, une plateforme en ligne qui s'attaque aux problèmes d'injustice en matière de logement parmi les groupes sociaux marginalisés de la ville. Le cas met en valeur l'initiative de cette organisation de recherche qui plaide en faveur de politiques de logement plus inclusives et d'une réforme du logement, au travers de la fourniture de données, de services d'information et d'un plaidoyer public. Un aspect clé de ce cas est sa capacité à mobiliser le plaidoyer social pour soutenir les résidents individuels confrontés à des difficultés de logement tout en accumulant une richesse de données et d'informations grâce à une pratique étendue et à long terme, dans le but de favoriser la collaboration avec d'autres organisations sociales pour établir des politiques de logement urbain plus équitables à Beyrouth.

Études de cas

Shanghai, Chine Le Parc du nouveau monde du bien-être public de Shanghai: un terrain d'expérimentation pour l'innovation sociale durable

Contexte

Au XXI^e siècle, l'intensification de la mondialisation et de la modernisation a engendré des incertitudes croissantes et des enjeux sociaux complexes et diversifiés. Les méthodes traditionnelles d'administration publique, d'approvisionnement du marché et de bien-être public souffrent toutes d'asymétrie d'informations, de déséquilibre des ressources ou d'un manque de transparence, qui ne peuvent être résolus efficacement. C'est pourquoi les pays du monde entier attachent généralement de l'importance à l'introduction de nouvelles idées et méthodes, et à la reconstruction du partenariat entre le gouvernement, le marché et la société afin de promouvoir l'allocation optimale et l'utilisation efficace des ressources sociales, de stimuler la participation et la supervision des citoyens, et donc de résoudre efficacement les enjeux sociaux et d'améliorer les avantages sociaux. En outre, cette démarche offre une réponse constructive à l'objectif de réaliser conjointement le développement durable en revitalisant les partenariats mondiaux et en créant des sociétés pacifiques et inclusives, comme le propose l'Agenda 2030 pour le développement durable.

À l'échelle mondiale, les mégapoles, dont Shanghai, sont confrontées à une augmentation de la population et à des transitions rapides en matière de mobilité. Pour compenser les déséquilibres, le manque d'inclusivité et l'alignement inadéquat causés par la fourniture de services par une seule entité, le Parc du nouveau monde du bien-être public de Shanghai, (SPWNWP, acronyme en anglais ou « le Parc ») engage les entités sociales à participer activement à la fourniture de services publics innovants dans des domaines tels que l'aide aux personnes âgées, la protection de l'environnement, la bienveillance mère-enfant et la gouvernance communautaire par le biais de la construction de parcs et de plateformes et de l'amélioration des mécanismes. En encourageant la coopération entre les différentes parties prenantes, il contribue

à optimiser l'allocation et l'utilisation efficace des ressources publiques pour répondre efficacement aux besoins sociaux, promouvoir l'innovation sociale et la reproduction des ressources sociales, et créer un champ d'expérimentation pour l'innovation sociale.

Situé dans un endroit privilégié du centre-ville de Shanghai, le SPWNWP a été lancé par le Bureau des affaires civiles de Shanghai en 2010 et a officiellement ouvert ses portes en novembre 2013. D'une superficie de 23 000 mètres carrés, il s'agit actuellement du plus grand parc de bien-être public de Chine (voir figure 3.1). Guidé par le concept de développement « innovation, ouverture et partage », le SPWNWP explore un modèle de fonctionnement coopératif sous la direction du gouvernement et avec la participation de multiples parties prenantes. Il promeut des partenariats de bien-être public, une mobilisation sociale étendue et l'intégration des ressources. Il aide à la mise en œuvre de projets de bien-être public et à la croissance des organisations de bien-être public par le biais d'une coopération interdisciplinaire. Et, il recherche des solutions novatrices aux enjeux sociaux. Le Parc s'est depuis longtemps engagé à développer une écologie diversifiée de bien-être public « personnes-plateforme-ressources » et à améliorer le système de soutien aux organisations sociales et aux entreprises de bien-être public. Au cours des dix dernières années, le SPWNWP a persévéré sans relâche et a ouvert la voie du bien-être public avec les caractéristiques de Shanghai, en accord avec les lois générales du développement urbain, devenant ainsi le point de repère le plus influent en cette matière en Chine. Les divers concepts, méthodes et modèles élaborés au cours de la pratique continueront à mettre en évidence les valeurs de pointe en matière de rénovation et de développement urbains.

Processus de mise en œuvre

Après 10 ans de pratique, le Parc a progressivement développé un modèle opérationnel fondé sur « la direction du gouvernement, le soutien aux entreprises et le fonctionnement social », qui intègre des fonds de soutien, du capital humain, des ressources politiques et des réseaux sociaux pour la croissance des organisations sociales et le développement des entreprises de bien-être public. Le SPWNWP adhère à la notion de « fonctionnement ouvert » et promeut le concept de « bien-être pu-

blic pour tous et partout » auprès des citoyens. À l'heure actuelle, plus de 50 organisations sociales et équipes de bien-être public de qualité se sont installées dans le SPWNWP, et cinq bases de coopération ont été établies avec trois agences gouvernementales. Le Parc a mis en œuvre le plan de culture et de financement *Nouveau monde du bien-être public* pendant six années consécutives, a organisé le Concours d'entreprises de bien-être public de l'Organisation sociale de Shanghai pendant

cinq années consécutives, a mené le recrutement conjoint d'organisations sociales de Shanghai pendant quatre années consécutives et a accueilli en moyenne plus de 50 équipes nationales et étrangères en visite dans le cadre d'échanges et d'études chaque année. Par le biais de riches scénarios expérimentaux et d'expériences novatrices, le SPWNWP soutient le développement et l'incubation des organisations sociales, l'exploration de nouvelles relations politiques et sociales et le

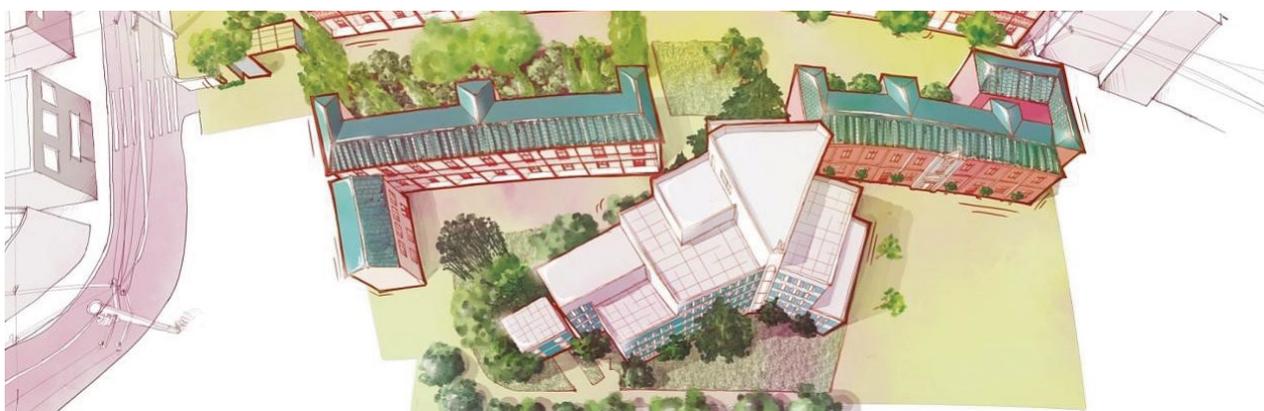


Figure 3. 1. Plan du Parc du nouveau monde du bien-être public de Shanghai.
Source: Fourni par le Parc de la Charité et des Services bénévoles de Shanghai Xin-tiandi

développement d'entreprises de bien-être public, ainsi que l'amélioration des systèmes de gouvernance sociale. Il est reconnu à l'échelle nationale comme un centre de premier plan pour l'allocation des ressources sociales, un centre de pointe pour la promotion de la culture du bien-être public, un catalyseur pour l'innovation en matière de bien-être public et une vitrine pour la démonstration des réalisations accomplies dans ce domaine.

1. Fonctionnement coopératif « gouvernement, entreprises et société »

En 2010, le Bureau des affaires civiles de Shanghai a utilisé la propriété de Shanghai Social Welfare Development Co, Ltd, une filiale du Bureau des affaires civiles, pour lancer le développement d'un parc municipal et a confié à des organisations sociales le soin de fournir des services spécifiques d'exploitation et de gestion par le biais de marchés publics. Le SPWNWP adopte un modèle de fonctionnement coopératif « gouvernement + entreprise + société » dans lequel les entreprises sociales fournissent les services de soutien de base, le gouvernement achète des services et finance les projets, et les organisations sociales gèrent les activités de la marque et relient les ressources de toutes les parties. Les organisations sociales installées dans le SPWNWP paient une partie des frais de construction et de gestion du Parc. Plusieurs parties ont créé conjointement un Comité de co-construction pour participer à la gouvernance et à l'exploitation du Parc.

Ce mécanisme opérationnel innovant d'organisation sociale et de co-construction d'institutions établies avec le soutien d'entreprises sous la direction du gouvernement permet non seulement de tirer pleinement parti de la motivation endogène et de l'influence sociale des acteurs sociaux, mais aussi de mieux assurer le fonctionnement et le développement durables du Parc. Le SPWNWP utilise pleinement ses avantages institutionnels pour mener à bien la coopération entre agences gouvernementales et a successivement établi des liens avec le Bureau des affaires étrangères du gouvernement populaire municipal de Shanghai, le Bureau municipal des ressources humaines et de la sécurité sociale de Shanghai et la Commission municipale de l'éducation de Shanghai pour créer la Base de démonstration des échanges externes des organisations sociales de Shanghai, la Base de démonstration de l'incubation d'entreprises de Shanghai, la Base de stages professionnels (complète) de Shanghai, la Base de pratiques éduca-

tives à l'entrepreneuriat dans le domaine du bien-être public de Shanghai et la Base de pratiques sociales des étudiants de Shanghai. La mise en œuvre et l'expansion spécifiques sont gérées par les organisations sociales afin de mieux promouvoir les politiques publiques et les innovations intégrées, tout en soutenant le développement de la plateforme et l'expansion des ressources du Parc.

2. Défendre et animer une culture du bien-être public

Le SPWNWP est construit sur l'ancien siège de Xinpuyutang, la plus grande organisation caritative de placement familial d'Extrême-Orient dans les années 1920 et 1930, où se sont tenues la première Exposition de produits domestiques chinois et la première Exposition nationale d'art. Après la fondation de la République populaire de Chine, il a servi de siège à l'Institut de protection de l'enfance de Shanghai jusqu'en 2001. Le SPWNWP détient donc un patrimoine culturel caritatif symbolique de plus d'un siècle qui englobe le premier musée provincial des affaires civiles, la salle d'exposition des organisations sociales, la salle d'exposition culturelle de la loterie sociale et la base municipale de l'entrepreneuriat social, qui ont tous été témoins du développement simultané des entreprises de bien-être public de Shanghai et de la société urbaine. En tant que vitrine du développement du bien-être public, le Parc organise régulièrement des activités de bien-être telles que des expériences, des marchés et des représentations pour annoncer les dernières réalisations des organisations sociales et développer une plateforme de communication pour divers projets de bien-être public. À mesure que les activités s'étendent du Parc à l'ensemble de la ville par le biais d'espaces multi-niveaux « ville-district-rue/ville », il développe de nombreuses opportunités de bien-être public, y compris des parcs, des quartiers d'affaires, des campus et des communautés, et construit un écosystème de coopération interdisciplinaire impliquant les organisations gouvernementales, les entreprises, les organisations sociales, les citoyens et les médias, de manière à mener à bien la promotion du bien-être public et à s'engager et à défendre le concept selon lequel « le bien-être public est un mode de vie ».

Le SPWNWP a profité de ses nombreux contacts avec les médias, de sa large couverture et de ses riches ressources pour créer le Centre des nouveaux médias de Shanghai pour le bien-être public et s'associer à un large éventail d'entités média-

tiques pour lancer la Sélection du bien-être public de Shanghai qui est ouverte aux organisations de bien-être public et aux particuliers. Par le biais du gouvernement, des organisations, des médias et des citoyens, la Sélection développe une communication efficace sur le bien-être public, favorisant une participation plus ouverte et plus transparente, et renforçant ainsi l'influence sociale. Chaque année, les 10 meilleures institutions, projets, bases, histoires, entreprises partenaires et campus sont sélectionnés par les votes des médias et les commentaires en ligne.

3. Incubation et culture d'organisations sociales

Grâce au recrutement social, à l'examen par des experts et à la signature officielle, le SPWNWP a attiré plus de 50 organisations sociales et équipes de bien-être public couvrant six catégories, notamment le soutien professionnel, les groupes spécifiques, les services communautaires, la réduction de la pauvreté, la prévention des catastrophes et l'incubation d'entreprises. Le Parc a rassemblé un certain nombre d'organisations sociales de soutien de première ligne, telles que la Fondation unie de Shanghai, dont la mission est d'unir les donateurs pour soutenir les organisations communautaires à but non lucratif en Chine; le Centre de recherche et de services juridiques pour les organisations sociales (ForNGO) de Shanghai qui fournit des recherches et des services juridiques professionnels; l'Institut d'évaluation des organisations sociales de Shanghai qui promeut un développement de haute qualité des organisations sociales par le biais de l'évaluation; le Centre de développement du bien-être public Shanghai Huangpu Haiyan Blog qui aide les jeunes employés à s'organiser et à promouvoir leur épanouissement personnel; le Centre des nouveaux médias du bien-être public de Shanghai qui est profondément impliqué dans la défense de l'intérêt public et la communication; et d'autres organisations sociales professionnelles de premier plan dans des domaines subdivisés et des organisations sociales centrales dans les communautés locales. De nombreuses organisations sociales du Parc ont obtenu des titres honorifiques tels que « Organisation sociale nationale de pointe », « Candidat au prix chinois de charité recommandé par Shanghai », « Prix de charité de Shanghai », « Organisation sociale de marque de Shanghai » et « Projet de marque de l'organisation sociale de Shanghai ».

Les organisations sociales de soutien profession-

nel représentées par la Fondation unie de Shanghai (SUF, acronyme en anglais) ont joué un rôle actif dans l'établissement de partenariats entre le gouvernement, la société et les entreprises. La SUF, créée en 2009, est la première fondation publique subventionnaire indépendante à Shanghai qui s'est installée dans le Parc en 2013. La SUF s'est engagée à encourager un plus grand nombre de personnes à participer au bien-être public de manière ludique et autonome en unissant les donateurs et en contribuant davantage à une société meilleure. À la fin de l'année 2022, la SUF a accumulé des revenus de dons de 1,107 milliard de CNY, des dépenses sociales publiques de 893 millions de CNY, financé 6 338 projets de bien-être public dans 32 provinces et villes du pays, et coopéré avec plus de 1 000 organisations de bien-être public. Après s'être installée dans le SPWNWP, la SUF a créé, en collaboration avec les institutions du Parc, un fonds spécial pour l'innovation et l'entrepreneuriat des organisations sociales, qui a collecté plus de 750 000 CNY pour apporter un soutien ciblé au développement des nouvelles organisations locales de bien-être public.

4. Construire un système de soutien amélioré

Le système de culture et de soutien du SPWNWP peut couvrir l'ensemble du cycle de vie des organisations de bien-être public. Le SPWNWP fournit des services publics de base et un soutien ciblé aux équipes de bien-être public et aux organisations sociales en phase de démarrage, de croissance et de maturité, afin d'accélérer leur développement. En matière de services publics, il propose des espaces d'exposition pour des projets fixes et des bureaux ou des postes de travail gratuits ou à des tarifs avantageux, ainsi que des espaces publics intérieurs et extérieurs pour soutenir les projets et les activités de bien-être public. Le SPWNWP fournit également des services d'exploitation et de gestion à guichet unique, et met en place des guichets et des processus unifiés pour fournir aux organisations des services de type menu impliquant le traitement des transactions, les activités spatiales, les services immobiliers et les services pratiques. Il a mis en place une équipe d'experts en matière de bien-être public et a invité des praticiens de premier plan et expérimentés dans le domaine du bien-être public et de la bienfaisance, ainsi que des tuteurs universitaires, à fournir des consultations professionnelles et des conseils personnalisés aux organisations qui y sont établies. Le SPWNWP intègre des ressources de communication et de culture de marque, aide les organisa-

tions à faire connaître leurs activités et à afficher leurs résultats par le biais des comptes officiels WeChat et Weibo du Parc et les médias coopératifs, et soutient les institutions remarquables à se porter candidates aux évaluations et aux prix. Le SPWNWP procède également à l'échange de ressources entre plusieurs parties prenantes, ouvre des canaux aux deux extrémités de l'offre et de la demande et encourage la coopération interdisciplinaire entre le gouvernement, la société et les entreprises.

En matière de culture et de soutien, le plan de financement des projets de la marque SPWNWP a été mis en œuvre en 2016. Conformément au modèle d'opération socialisée « opération privée avec subvention gouvernementale », il se concentre sur la découverte et la culture de projets de bien-être public potentiels, innovants et professionnels sur la base des fonds levés par l'institution candidate et complétés par un soutien de contrepartie provenant d'une subvention gouvernementale spéciale, et continue d'explorer le soutien à la culture et le système d'évaluation des projets de marque du parc. À la fin de l'année 2022, le SPWNWP a investi plus de 5 millions de CNY pour soutenir plus de 50 projets de 30 organisations sociales. Il a cultivé un certain nombre de projets de bien-être public avec des modèles relativement matures et une influence sur l'industrie, tels que le Concours de l'Organisation sociale de Shanghai sur l'entrepreneuriat du bien-être public et le Camp de développement du bien-être public.

Le Concours de l'Organisation sociale de Shanghai sur l'entrepreneuriat du bien-être public est coparrainé par le Centre de promotion de l'organisation sociale de Pujiang de Shanghai, l'agence d'exploitation et de gestion du Parc, et le Centre de développement et d'innovation de l'Organisation sociale de Songding de Shanghai. Il se concentre sur les besoins sociaux urgents, introduit le capital social et construit une plateforme de mise en relation de l'offre et de la demande. En utilisant des concours pour promouvoir la construction, la culture et l'alliance, il a mis en place une formation à l'autonomisation et un système de soutien complet pour aider à mettre en œuvre des projets de bien-être public dans les communautés et d'autres scénarios de vie sociale, a fourni des solutions pour le développement durable des communautés et a encouragé les organisations sociales à participer à l'innovation en matière de gouvernance sociale. Le concours a été organisé pendant quatre années

consécutives depuis 2019, attirant près de 1 000 organisations, équipes d'entreprises de bien-être public et d'universités. Il se concentre principalement sur la protection et la prise en charge des mineurs, les services aux personnes âgées, les soins aux personnes handicapées, l'autonomisation des femmes, la construction communautaire, la revitalisation rurale, l'héritage culturel, l'emploi et l'entrepreneuriat. Le Centre de promotion de la culture Beautiful Nostalgia du district de Yangpu, à Shanghai, qui a remporté la médaille d'argent lors de la première compétition, a d'abord participé en tant



Figure 3.2: Bâtir des rêves pour le bien-être public.

Source: Fournie par le Parc de la Charité et des Services bénévoles de Shanghai Xin-tiandi

qu'équipe universitaire de bien-être public. Après avoir bénéficié des conseils d'experts et d'une formation dans le cadre du concours, il a été officiellement enregistré en tant qu'organisation sociale en décembre 2019. Avec pour mission et vision de « cultiver les graines de la culture de la ville natale parmi les jeunes et les adolescents », il se consacre à l'éducation culturelle locale et à la revitalisation de la ville natale. Le Programme de formation des héritiers des beaux villages anciens et nostalgiques - Pratique de Nuodeng (Chine), lancé par le Centre de promotion de la culture Beautiful Nostalgia, a été sélectionné comme un cas exceptionnel d'éducation au patrimoine de l'UNESCO en 2021, et son responsable a été inscrit sur la liste *Forbes 30 Under 30*.

5. Cultiver et réserver des talents pour le bien-être public

Ces dernières années, le Bureau municipal des affaires civiles de Shanghai a poursuivi une série

d'initiatives visant à soutenir l'emploi des étudiants. Le SPWNWP a également réalisé de nombreuses explorations et tentatives dans les services de recrutement, la formation des équipes et la communication des talents du domaine du bien-être public. Pendant quatre années consécutives, le Parc a accueilli le salon de l'emploi *Bâtir des rêves pour le bien-être public* organisé conjointement par les organisations sociales de Shanghai pour recruter des talents. De 2020 à 2022, un total de 320 organisations sociales ont participé au salon de l'emploi, recevant plus de 5 000 CV et offrant 1 823 postes aux diplômés de l'enseignement supérieur. Le SPWNWP a collaboré avec les partenaires concernés pour organiser plus de 25 événements spéciaux de recrutement, des présentations d'emploi en direct, des sessions de partage de thèmes, des salons de séminaires, etc. Le salon de l'emploi a permis de mieux relier les ressources du Bureau des affaires civiles, du Bureau des ressources humaines et de la sécurité sociale et du Comité de l'éducation, et de construire une plateforme de services intégrée avec les comptes officiels WeChat et Weibo du SPWNWP, la nouvelle plateforme du Recrutement public de Shanghai et le Réseau de services pour l'emploi et l'entrepreneuriat des étudiants de Shanghai comme noyau central. Non seulement un processus en boucle fermée a été mis en place en matière de demande d'emploi, de recrutement social et de développement d'opportunités d'emploi pour les universités et les collèges, mais aussi la première base (complète) d'emploi et de stage professionnel au niveau municipal a été créée dans le Parc proposant des stages au sein des organisations sociales. Grâce à l'itération progressive des fonctions multidimensionnelles de service aux talents des organisations sociales, telles que le recrutement de talents, les stages d'emploi, la formation de stagiaires et bénévoles professionnels, le Parc accumule des talents pour la réserve et l'emploi des organisations sociales, et promeut la culture de talents recherchés et l'amélioration des qualités professionnelles.

Le SPWNWP a lancé la Base de pratiques éducatives à l'entrepreneuriat dans le domaine du bien-être public de Shanghai en 2019 dans le but de stimuler l'enthousiasme des étudiants pour l'entrepreneuriat dans le domaine du bien-être public et de promouvoir l'innovation, la créativité et l'esprit d'entreprise dans ce domaine (voir figure 3.2). Le SPWNWP entretient des relations stratégiques avec de nombreuses universités et écoles supérieures telles que l'Université Jiao Tong de Shanghai, l'Université Tongji et l'Université de finance et

d'économie de Shanghai afin de coopérer dans le domaine de l'entrepreneuriat social et de l'emploi axé sur l'entrepreneuriat par le biais de la création de postes de travail, du développement de cours en série et de la pratique de l'entrepreneuriat social. En mars 2022, le Parc et l'École d'économie et de gestion de l'université de Tongji ont lancé le plan d'apprentissage par l'action du MBA et de l'EMBA de l'université de Tongji sur le thème de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat. En utilisant le bien-être public comme moyen de liaison, il



Figure 3.3. Le mois partenaire du SPWNWP.

Source: Fournie par le Parc de la Charité et des Services bénévoles de Shanghai Xin-tiandi

introduit des concepts de marché dans le bien-être social et réalise le jumelage et la cocréation de projets. En tant que seule unité pour l'entrepreneuriat et l'éducation en matière de bien-être public, l'opérateur de base a été ajouté à la liste des projets d'emploi et d'éducation en adéquation avec l'offre et la demande publiée par le ministère de l'Éducation en 2022, et a depuis reçu des demandes de coopération de la part de plus de 40 universités.

Expériences de référence

Par le biais d'une coopération interdisciplinaire et de l'intégration des ressources, le SPWNWP s'engage à créer un guichet pour la promotion d'une culture du bien-être public, une plateforme de croissance pour les acteurs du bien-être public et un laboratoire de développement pour les entreprises de bien-être public. Il explore des solutions innovantes aux défis sociaux et contribue au développement durable de la société. Les cas pertinents servent de bonnes références et d'ins-

piration pour d'autres régions en matière d'actions gouvernementales, de création de partenariats, de financement du bien-être public et de formation des talents.

1. Transformation du rôle du gouvernement sur la base de l'ouverture et de l'inclusion

Le gouvernement (en particulier le ministère des Affaires civiles), en tant que propriétaire du SPWNWP, initiateur du projet et participant à la gouvernance collaborative, a effectivement fait preuve d'une attitude d'ouverture, d'inclusion et de recherche d'une coopération gagnant-gagnant. Le gouvernement mène des recherches pragmatiques au niveau local et promeut activement l'intégration multipartite. En outre, lorsqu'il teste et promeut les concepts et les pratiques d'innovation sociale, le gouvernement joue un rôle important en coordonnant les intérêts de multiples parties prenantes, en fournissant un soutien politique et des mécanismes de tolérance aux défaillances, garantissant ainsi le développement d'une écologie durable de l'innovation sociale au niveau institutionnel.

2. Construction d'une plateforme sur la base de la coopération interdisciplinaire

En tant que plateforme municipale, le SPWNWP ne se contente pas seulement de définir des orientations politiques au niveau macroéconomique, mais met aussi l'accent sur la combinaison d'orientations macroéconomiques et de pratiques spécifiques. Guidé par l'intention originale de la bienfaisance et le concept de faire de la bienfaisance un mode de vie, le Parc défend et promeut la coopération interdisciplinaire en reliant l'espace physique, social et en ligne, et continue d'encourager les organisations, les fondations et les citoyens à participer activement aux entreprises de bien-être public. En conséquence, on a assisté à la formation d'un écosystème sain de bien-être public et à la création d'une communauté de croissance plus durable dans ce secteur. En plus de l'expansion horizontale de la plateforme, le SPWNWP établit également des liens actifs avec les niveaux de district, les quartiers et les communautés de manière verticale, notamment par des visites et des enquêtes quotidiennes, des invitations à visiter le parc, une coopération publicitaire dans les médias et une coopération dans les activités des projets, afin de renforcer l'accumulation d'expériences pratiques et l'optimisation des projets au niveau microéconomique, et de créer un réseau large et solide de partenariats dans ce domaine (voir figure 3.3).

3. Financement et redistribution du bien-être public sur la base de scénarios écologiques

Le SPWNWP se concentre sur l'innovation sociale, en encourageant et en soutenant les praticiens de l'innovation sociale et les projets de bien-être public. En établissant des bases de coopération, des accélérateurs et des pools de capitaux, il fournit un soutien et une assistance ciblés aux organisations de bien-être public et aux entrepreneurs de ce secteur qui démarrent et innovent. Grâce aux fonds d'amorçage du gouvernement et au soutien politique ciblé, le capital social est stimulé pour participer et soutenir les projets et les équipes pouvant générer un impact social positif pour atteindre le double objectif de la valeur sociale et de la durabilité financière. Ce « financement du bien-être public » peut également aider le bien-être public à mieux s'intégrer dans différents domaines et industries, et promouvoir le développement social et la croissance économique. À partir d'un scénario condensé comme le SPWNWP, l'écologie du bien-être public peut également commencer par la construction de plateformes ou de scénarios spatiaux pour réunir de multiples parties prenantes afin de créer conjointement une atmosphère de bien-être public. Un écosystème de bien-être public collaboratif en plusieurs points et connecté en réseau, basé sur « personnes-plateforme-ressources », devrait être bâti pour mieux développer les ressources publiques et les mettre en adéquation.

4. Culture des talents et éducation des citoyens sur la base de la culture du bien-être public

Le SPWNWP se concentre sur le lien entre le bien-être public et les scénarios pratiques pour la croissance des organisations sociales dans le processus de *Bâtir des rêves pour le bien-être public*, la pratique éducative et d'autres activités. En coopérant avec les universités et d'autres entités pour améliorer le mécanisme de formation et de transmission des talents en matière de bien-être public, il donne la priorité aux personnes afin d'assurer la durabilité des entreprises de bien-être public. Grâce à la culture de projets multidisciplinaires, multi-types et multi-niveaux et à la création d'une marque, il combine des formes d'activités populaires et une publicité et une promotion diversifiées pour diffuser la culture du bien-être public et les ressources en talents au niveau de la base. En mettant l'accent sur des groupes particuliers et des problèmes sociaux réels, il établit des valeurs correctes en matière de bien-être public et préconise la création d'une atmosphère de bien-être pu-

blic dans l'ensemble de la société afin de créer un bon environnement social dans ce domaine pour tout le monde et partout.

5. Modèle de fonctionnement et mécanisme innovant sur la base de la coopération multipartite

Le SPWNWP adopte un modèle de coopération et de fonctionnement « gouvernement-société-entreprise ». Le Bureau municipal des affaires civiles de Shanghai a pris l'initiative d'établir le Comité de gestion du parc avec un subordonné du Bureau du Comité de gestion (Bureau du service d'organisation sociale) qui est responsable de la prise de décision et de l'orientation des affaires du Parc telles que la formulation de la planification, la préparation du budget de la marque, l'exploitation et la coordination de la gestion. En tant qu'entreprise affiliée au bureau, Shanghai Social Welfare Development Co., Ltd. est propriétaire et responsable

du soutien opérationnel de base du SPWNWP, tel que la gestion des actifs, l'exploitation et la maintenance du matériel, la sécurité et la logistique, etc. Par le biais de l'achat de services par le gouvernement, le Centre de promotion des organisations sociales de Pujiang de Shanghai est chargé de servir d'opérateur et est responsable de la construction, du développement et de l'exploitation du Parc, tels que le service de gestion des institutions résidentes, la planification des activités du parc et la culture du projet de marque. Les organisations sociales situées dans le Parc assument une partie des frais d'exploitation et de gestion, qui sont utilisés pour soutenir son développement durable. Les institutions représentatives du SPWNWP et la partie gestionnaire ont établi conjointement un Comité de co-construction pour s'engager dans une consultation collaborative et une gouvernance des affaires du Parc.

Méta-placemaking à Shanghai, Chine. Utiliser les médailles numériques pour créer un capital social cohérent

En 2021, le métavers, souvent appelé « Web 3.0 », a eu un impact sociétal à grande échelle, notamment grâce à la technologie de la blockchain et à la réalité virtuelle. Au cours de cette période, le gouvernement municipal de Shanghai a proposé le développement de l'industrie du métavers en mettant l'accent sur l'application de l'innovation technologique dans la vie sociale, et a également discuté de l'utilisation potentielle des NFT pour promouvoir divers services financiers dans ce paysage numérique émergent.

Parallèlement au développement proposé de l'industrie du métavers, le gouvernement a cherché à explorer des cas d'utilisation axés sur la communauté afin de faciliter sa mise en œuvre pratique. La communauté de la Route Xinhua à Puxi et celle de la Route Dongming à Pudong symbolisent deux exemples marquants de création de méta-placemaking dans la ville¹. Ces deux communautés utilisent l'outil de métavers à code source ouvert

Comupage pour organiser et distribuer de manière autonome des médailles de métavers (ou médailles NFT) afin d'encourager la participation de la communauté à partir de la base.

Au cours du processus de prévention et de contrôle des épidémies à Shanghai, la vie urbaine a subi une transformation numérique importante. Malgré la popularité des outils numériques, certains citoyens hésitent à les adopter en raison d'incertitudes quant à leurs droits en matière d'information. La participation publique observée lors de crises telles que la pandémie de COVID-19 n'est souvent pas enregistrée, ce qui empêche la reconnaissance des bénévoles de la communauté une fois la crise passée. Dans ce contexte, *Comupage* utilise les NFT pour créer des médailles du métavers qui documentent les contributions des bénévoles de la communauté. Ces médailles ne sont pas liées au site Web de la plateforme, mais à l'adresse blockchain de chaque membre de la communauté. Grâce à l'attribut d'immutabilité, les médailles du métavers confèrent à leurs détenteurs une transparence totale sur leurs droits à l'information, ce qui renforce efficacement leur motivation.

Les villes de Puxi et de Pudong ont toutes deux décerné des médailles du métavers à leurs communautés. La communauté de la Route Xinhua à Puxi a émis 240 médailles *Héros de la ville NFT* en

¹ Le méta-placemaking fait référence à l'application de la technologie du métavers pour favoriser l'autogestion de la communauté par le biais de la transformation numérique.

reconnaissance des bénévoles de la communauté qui ont apporté leur contribution pendant la période de confinement du COVID-19 (voir figure 3.4). Ces médailles sont intégrées dans l'écosystème de la communauté et offrent à leurs détenteurs des avantages tels que du café gratuit dans certains magasins et le droit de participer à diverses activités communautaires. La communauté de la Route Dongming à Pudong a décerné 200 médailles *Pouvoirs magnifiques NFT* aux participants à son projet de rénovation des rues (voir figure 3.5). Cette récompense a permis de stimuler efficacement le développement de centres de quartier, d'initiatives communautaires en faveur des enfants et d'autres projets. Grâce à la fonctionnalité multiplateforme de la blockchain, les détenteurs de médailles peuvent s'engager davantage dans les dons à la communauté, le commerce et d'autres initiatives.

Les médailles du métavers sur *Comupage* sont générées gratuitement par le projet de bien-être public Shanghai Tuchain (Conflux), reflétant l'ob-

jectif de la technologie au service de la société et réduisant le coût de la gouvernance numérique gouvernementale. Les actifs numériques deviennent donc des ressources clés générées par les communautés. Des éléments tels que les actions de bénévolat et les crédits carbone peuvent être condensés dans des actifs numériques communautaires par le biais de badges métavers. La création de la Communauté du métavers par Shanghai peut promouvoir la transformation numérique communautaire dans la province du Zhejiang et dans d'autres régions à la pointe de l'économie numérique, et s'étendre à l'ensemble du pays au fil du temps. En opérant au sein de la Communauté du métavers, les résidents peuvent faire l'expérience d'un capital social effectivement enregistré et actif, basé sur l'autonomie de la communauté et le pouvoir endogène.



Figure 3.4. Les médailles Héros de la ville NFT dans la communauté de la Route Xinhua, à Puxi.
Source: Image fournie par les auteurs



Figure 3.5 Les médailles Pouvoirs magnifiques NFT dans la communauté de la Route Dongming, à Pudong.
Source: Image fournie par les auteurs

État du Colorado, États-Unis d'Amérique

Programme do-it-yourself des quartiers créatifs: *Call Yourself Creative*

Contexte

L'impact potentiel du développement touristique et du changement climatique, ainsi que la crainte d'un déplacement associé à la gentrification des communautés, constituent un dilemme courant pour les créateurs à faibles revenus. L'évolution des besoins des futures communautés au fil du temps appelle une stratégie d'adaptation à ces changements. Des questions subsistent: comment retenir les habitants et les résidents tout en protégeant les arts et la culture d'une région donnée? comment maintenir le développement des fondements artistiques et culturels actuels d'une communauté tout en veillant à ce qu'elle reste abordable et accessible? des processus que connaissent de nombreuses villes dans le monde et des questions qui doivent faire l'objet d'un examen critique.

Un rapport de 2008 intitulé *L'état de l'économie créative du Colorado* a identifié les entreprises créatives comme le cinquième groupe économique le plus important de l'État lui-même. Les quartiers créatifs sont des outils de développement économique pour l'ensemble de la communauté, de la région et de l'État. En 2010, le changement de nom du *Colorado Council on the Arts* (Conseil des arts du Colorado) en *Colorado Creative Industries* (Industries créatives du Colorado) (CCI, acronyme en anglais) et le transfert du CCI au sein du Bureau du développement économique et du commerce international témoignent de la reconnaissance des arts et de la culture en tant que moteurs économiques majeurs. Le CCI s'engage à soutenir l'économie créative, en reliant les gens, en inspirant le changement social et en stimulant la vitalité économique. Qu'il soit motivé par un sens plus élevé de la responsabilité sociale, par l'objectif du développement économique, par la responsabilité de préserver la tradition et le patrimoine, par l'ambition de changement et de croissance ou par un véritable désir d'attirer des ressources pour créer des communautés créatives et assurer leur durabilité, l'engagement de la communauté est essentiel au développement sain des communautés créatives. C'est pourquoi le CCI a mis en place le

programme *do-it-yourself* (À faire soi-même) visant à promouvoir l'engagement communautaire, baptisé *Call Yourself Creative* (Dites-vous créatif) (CYC, acronyme en anglais), qui complète le programme *Colorado Creative Districts* (Quartiers créatifs du Colorado), (CCD, acronyme en anglais) et coopère avec lui.

Le programme CCD certifie les communautés qui contribuent à l'économie de l'État du Colorado par le biais de la créativité, de la culture et des arts, dans le but d'aider les communautés à augmenter les emplois, les revenus et les investissements dans les lieux créatifs². Le programme CYC est un programme gratuit et autodidacte accessible à tous ceux qui souhaitent créer et soutenir des communautés et des quartiers créatifs. CYC vise à soutenir une initiative à l'échelle de l'État pour stimuler l'économie créative du Colorado, à favoriser le développement de communautés créatives nouvelles et émergentes, à faire progresser les quartiers créatifs existants grâce à des outils et des ressources, et à servir de ressource nationale pour les autres États qui cherchent à utiliser le modèle CCI du Colorado pour soutenir leurs communautés créatives³. Pour certaines communautés qui ne sont pas encore qualifiées pour la certification ou qui ne souhaitent pas être officiellement certifiées, le CYC est une option plus souple et plus accessible.

L'objectif ultime et principal de CYC est d'établir une économie communautaire diversifiée, dont les industries créatives en constituent le cœur, où tout le monde, en particulier ceux qui n'ont pas d'opportunités économiques, peut s'engager et participer.

2 *Call Yourself Creative. Call Yourself Creative DIY Process.* <https://callyourselfcreative.org/>

3 Partenaire actif de du Bureau du développement économique et du commerce international du Colorado (OEDIT), le Colorado Creativity Lab est un ensemble de capacités collaboratives axées sur la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat. Un 501(c)3 public-privé à but non lucratif, The Lab a été formé en 2015 à 40 West Arts District (Lakewood, CO) et est soutenu par Colorado Creative Industries et d'autres partenaires communautaires. Il sert les étudiants et les start-ups, les entrepreneurs émergents et les entreprises existantes, ainsi que les créatifs et les leaders communautaires à travers trois domaines d'intervention: l'incubateur d'entreprises créatives, le studio de conception communautaire et l'institut pour le leadership communautaire créatif. Chacun d'entre eux vise à renforcer l'art de l'entrepreneuriat. The Lab s'efforce également de mener des recherches primaires qui contribuent à l'univers croissant des connaissances sur l'esprit d'entreprise, la créativité humaine et le processus créatif. <http://www.creativitylabcolorado.org/>

THE CALL YOURSELF CREATIVE DIY PROCESS

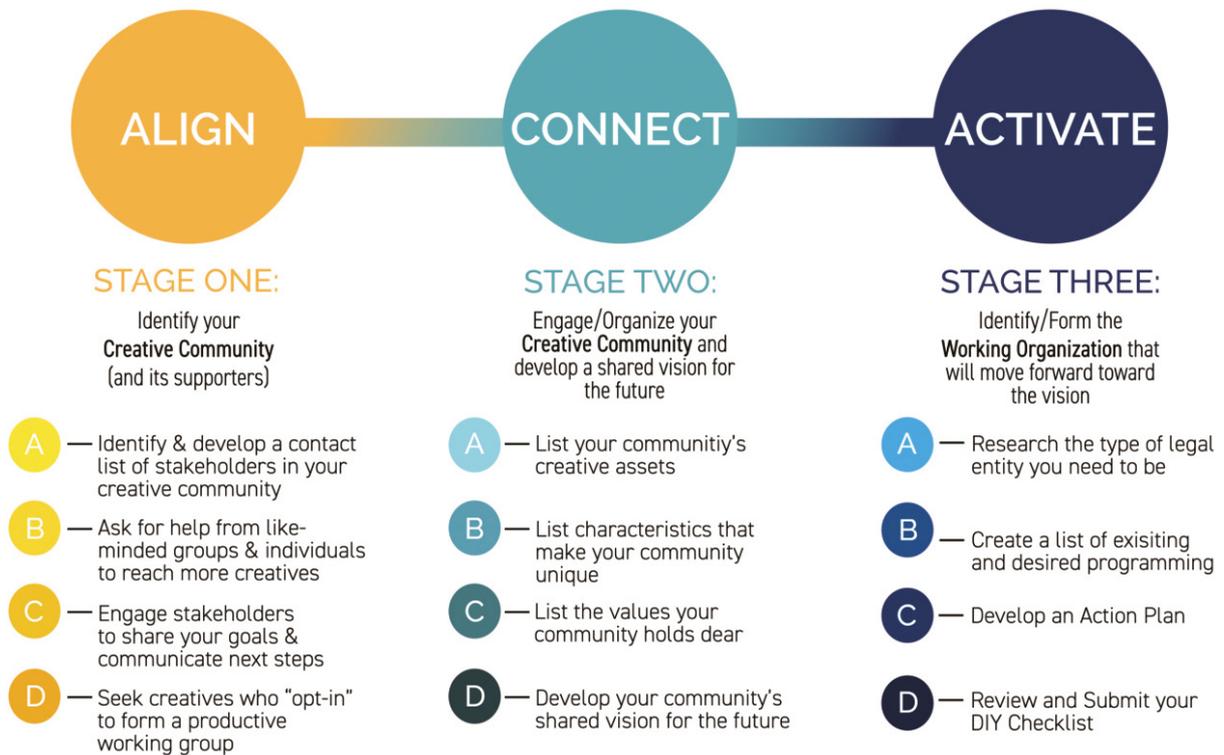


Figure 3.6. Le processus de DIY du programme Call Yourself Creative.

Source: Partenaire actif de du Bureau du développement économique et du commerce international du Colorado (OEDIT), le Colorado Creativity Lab est un ensemble de capacités collaboratives axées sur la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat. Un 501(c)3 public-privé à but non lucratif, The Lab a été formé en 2015 à 40 West Arts District (Lakewood, CO) et est soutenu par Colorado Creative Industries et d'autres partenaires communautaires. Il sert les étudiants et les start-ups, les entrepreneurs émergents et les entreprises existantes, ainsi que les créatifs et les leaders communautaires à travers trois domaines d'intervention: l'incubateur d'entreprises créatives, le studio de conception communautaire et l'institut pour le leadership communautaire créatif. Chacun d'entre eux vise à renforcer l'art de l'entrepreneuriat. The Lab s'efforce également de mener des recherches primaires qui contribuent à l'univers croissant des connaissances sur l'esprit d'entreprise, la créativité humaine et le processus créatif. <http://www.creativitylabcolorado.org/>

Le programme permet de donner aux gens les moyens d'agir et de se rassembler pour développer une vision commune de l'avenir, ce qui constitue la partie la plus précieuse du programme.

Sur la base de cet objectif et de cette valeur fondamentale, le CCI et The Creativity Lab⁴ se sont as-

4 Partenaire actif de du Bureau du développement économique et du commerce international du Colorado (OEDIT), le Colorado Creativity Lab est un ensemble de capacités collaboratives axées sur la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat. Un 501(c)3 public-privé à but non lucratif, The Lab a été formé en 2015 à 40 West Arts District (Lakewood, CO) et est soutenu

sociés pour développer le processus DIY (s'aligner – se connecter – s'activer) ainsi que des outils et des ressources de soutien (voir figure 3.6). Le

par Colorado Creative Industries et d'autres partenaires communautaires. Il sert les étudiants et les start-ups, les entrepreneurs émergents et les entreprises existantes, ainsi que les créatifs et les leaders communautaires à travers trois domaines d'intervention: l'incubateur d'entreprises créatives, le studio de conception communautaire et l'institut pour le leadership communautaire créatif. Chacun d'entre eux vise à renforcer l'art de l'entrepreneuriat. The Lab s'efforce également de mener des recherches primaires qui contribuent à l'univers croissant des connaissances sur l'esprit d'entreprise, la créativité humaine et le processus créatif. <http://www.creativitylabcolorado.org/>.

processus DIY s'appuie sur les expériences collectives des communautés créatives à travers l'État, qui disposent d'outils et de ressources pour agir en faveur d'une vision commune en rassemblant davantage de personnes et en offrant davantage d'opportunités, y compris en matière de certification. Le Colorado compte actuellement 30 quartiers créatifs certifiés (voir figure 3.7). Au moyen de stratégies de gouvernance inclusives et collaboratives et de la conception de processus DIY, CYC encourage la société à repenser la

des artistes, des créatifs, des partisans des arts et des autres parties prenantes de votre communauté; demander de l'aide pour trouver des créatifs auprès de particuliers et d'organisations partageant les mêmes idées; rechercher des créatifs qui s'engagent à participer volontairement avec des particuliers pour former un groupe de travail; vous engager avec les parties prenantes, partager vos objectifs et communiquer les prochaines étapes à court terme; et continuer à établir une liste de contacts avec les parties prenantes tout au long

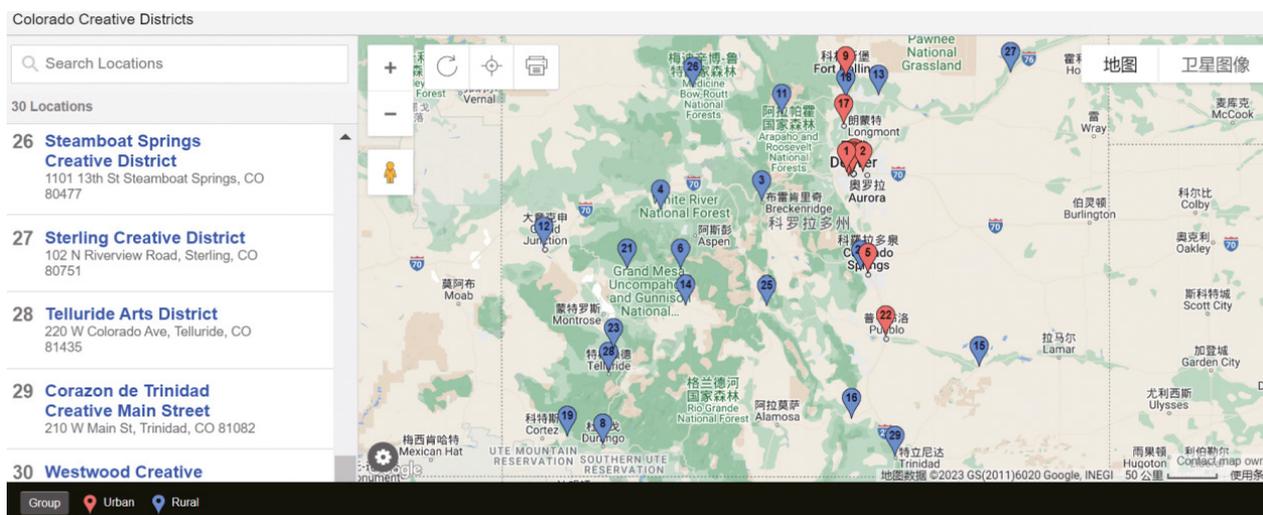


Figure 3.7. Répartition des quartiers créatifs certifiés du Colorado.

Source: Bureau du développement économique et du commerce international du Colorado. Quartiers créatifs du Colorado.

gouvernance d'une manière responsable et axée sur l'humain, permettant ainsi aux communautés créatives de rester adaptables, dynamiques et prospères. Tout en favorisant des communautés inclusives et dynamiques et en façonnant un esprit local qui promeut la créativité, la collaboration, l'innovation et l'exploration artistique, elle amplifie le caractère unique de la communauté, augmente son capital économique et civique, et renforce le sentiment d'appartenance et de subjectivité des résidents, autant de fondements essentiels au développement sain d'une communauté.

Processus de mise en œuvre

1. S'aligner: identifier et développer une liste de contacts pour les parties prenantes de votre communauté créative et construire des relations avec elles

Le travail de base pour l'étape 1 « S'aligner » consiste à « trouver et enregistrer les coordonnées

du processus DIY⁵. »

Ici, il est important de définir d'abord les parties prenantes, à savoir « les particuliers et les organisations qui bénéficieront de votre quartier créatif, y contribueront ou en subiront l'impact d'une manière ou d'une autre, y compris: les artistes et artisans locaux; les professeurs d'art et les étudiants des écoles et collèges locaux; les propriétaires d'entreprises créatives locales; les propriétaires d'entreprises traditionnelles locales; les amateurs d'art/patrons locaux; les membres des groupes, conseils, guildes, ligues et organisations artistiques et culturelles locales; les agences et les organisations à but non lucratif (publiques et privées); les membres des groupes de services civiques locaux, y compris *Kiwanis*, *Optimists* et

5 Call Yourself Creative. Call Yourself Creative DIY Process. <https://callyourselfcreative.org/>

autres; membres (et dirigeants) d'associations locales de propriétaires; dirigeants et membres du personnel de votre chambre de commerce; membres du personnel de votre (vos) autorité(s) locale(s), notamment le directeur municipal, le(s) responsable(s) de l'information publique, le directeur de l'urbanisme, le responsable du développement économique, des voyages et du tourisme, des travaux publics, des ressources communautaires, des parcs et des loisirs, de la sécurité publique, du service de police, etc. Tous les services de votre municipalité doivent être au courant de votre effort communautaire: les élus, notamment le maire, les membres du conseil municipal, les commissaires, etc.; les médias/reporters locaux qui couvrent les arts, la culture et les activités communautaires connexes⁶. »

« L'établissement de relations prend du temps. Tout le monde ne sera pas aussi enthousiaste que l'équipe créative des dirigeants du quartier créatif dès le départ. L'établissement d'une relation repose en partie sur la confiance, et lorsque les gens commencent à faire confiance aux dirigeants du quartier créatif, qu'ils ont le sentiment d'être entendus et que le projet répond à leurs besoins, leurs perceptions et leurs idées sur le projet évoluent. Des personnes qui n'étaient apparemment pas disponibles pour participer à vos réunions et activités pourraient, à mesure que le projet se développe et que l'engagement du quartier créatif envers la communauté devient évident, devenir soudainement plus disponibles⁷. » Plus important encore, le processus d'établissement de relations aide également les organisateurs de communautés créatives à mieux comprendre ce dont la communauté a réellement besoin.

Il convient de noter que le processus public et la participation de la communauté sont des éléments clés de la réussite, car ils permettent à la communauté avec laquelle vous travaillez d'avoir voix au chapitre dans les décisions clés. La création de groupes de parties prenantes au sein des communautés locales pour piloter les projets s'est également avérée efficace pour faire avancer les projets. Avant les événements, le fait de définir clairement les rôles des partenaires, de faire preuve

de créativité dans la mise en œuvre et d'engager des personnes issues des communautés locales elles-mêmes pour mener des activités de sensibilisation permet de présenter l'investissement dans la communauté d'une manière différente.⁸

2. Se connecter: créer une culture de collaboration, articuler l'histoire authentique de votre communauté et diffuser une vision commune qui fait avancer votre communauté

L'un des principaux objectifs de la deuxième étape « Se connecter » est d'identifier et d'articuler la personnalité des communautés. L'authenticité est essentielle, car les « histoires » individuelles fournissent un contexte et des points communs aux groupes individuels et à ceux qui cherchent à en savoir plus sur eux. Les histoires individuelles sont simplement ce qu'elles sont collectivement et reflètent ce qu'elles apportent à l'avenir. L'objectif ultime de cette étape est de réconcilier et d'embrasser le « moi » authentique des individus et des communautés, de développer les résultats souhaités pour l'avenir et de les diffuser efficacement dans une vision commune convaincante pour les communautés locales⁹.

Cette étape consiste en une série de réunions et d'activités de collaboration entre les parties prenantes, y compris la programmation et la convocation des parties prenantes, et la facilitation de discussions ouvertes et inclusives sur les buts et objectifs plus larges de l'organisation en tant que communautés ou quartiers créatifs. En outre, elle implique: l'élaboration d'un calendrier approximatif pour faire avancer le processus; la réalisation d'activités visant à identifier et à répertorier les atouts artistiques et culturels des villes et municipalités individuelles ainsi que leurs caractéristiques uniques, à savoir les qualités et les caractéristiques qui reflètent leur histoire collective, leur patrimoine et leur caractère unique (authenticité de la communauté); la discussion et la documentation de leurs valeurs fondamentales, à savoir les croyances fondamentales qui lient collectivement les communautés créatives, à la suite d'un processus de collaboration visant à développer et à partager une vision « aspirationnelle » pour les groupes individuels¹.

L'objectif et la difficulté de cette étape sont d'im-

6 Ibid.

7 Fred Glick. *Community Engagement: A Primer*. <https://static1.squarespace.com/static/5a52608c6957daf825396e64/t/5bc52b471905f43d0f21cf90/1539648327412/Community+Engagement+A+Primer.pdf>.

8 Meilleures pratiques et outils pour les industries créatives du Colorado

9 Voir 8.



Figure 3.8. Le processus de partage et d'écoute crée une vision communautaire soudée.

Source: Susan Fries. *Engaging Your Community in the Creative District Planning Process: The World Cafe*. <https://static1.squarespace.com/static/5a52608c6957daf825396e64/t/5bc528ccc830253b48908d19/1539647698170/Engaging+Your+Community+in+the+Creative+District+Planning+Process+The+World+Cafe.pdf>

pliquer un large éventail de parties prenantes. À cet égard, les dirigeants des communautés créatives doivent être fermement convaincus que les membres de la communauté ne sont pas des spectateurs, mais ceux qui y vivent, y travaillent et y possèdent des biens. Chacun d'entre eux mérite de pouvoir façonner ce lieu, ce qui constitue un processus impératif pour le développement de la communauté et une responsabilité sociale. Il deviendra évident que « tout le monde n'obtiendra pas ce qu'il veut, y compris les dirigeants, mais que tout le monde a une voix et doit être entendu ». Par conséquent, une approche inclusive et collaborative qui engage davantage de parties prenantes et permet un éventail complet de voix et de consensus est d'une importance vitale.

Un élément intangible essentiel de ce processus est le leadership. Bien qu'il existe certaines similitudes, ce dont nous avons besoin, ce n'est pas d'un leadership typiquement « corporatif », mais plutôt d'un leadership axé sur le service. Il ne s'agit pas seulement d'une volonté de servir et de travailler en collaboration pour atteindre les résultats souhaités, mais aussi de toujours mettre au premier plan l'organisation, sa durabilité et son élan vers sa vision commune¹⁰. » C'est sur la base de ces idées que les communautés créatives sont susceptibles

de servir de force majeure dans la construction de sociétés démocratiques.

3. S'activer: se centre sur l'opérationnalisation de la mise en œuvre, en particulier les structures juridiques, la gouvernance, les synergies entre les partenaires, la programmation et la planification

La troisième étape, « S'activer » est axée sur la mise en œuvre opérationnelle, notamment: déterminer le type d'entité juridique optimal pour la mission de l'organisation; regrouper et organiser la programmation artistique et culturelle communautaire; réfléchir à de futures activités artistiques et culturelles pour les communautés avec leurs partenaires de programmation; élaborer un plan d'action couvrant l'année en cours et au moins une année supplémentaire; et compléter et soumettre la liste de contrôle DIY de CYC.

« La programmation n'est évidemment qu'une partie du processus de planification global, mais elle est essentielle au fonctionnement d'un quartier créatif ». La programmation des programmes existants et des programmes futurs souhaités est également un exercice qui aide les organisateurs communautaires à penser selon les principes d'un quartier créatif. Malgré les caractéristiques globales et stratégiques de la programmation générale qui aident à créer un plan d'action pour les organisations, la programmation actuelle et future

10 *ibid.*



Figure 3.9. La peinture murale est un moyen puissant d'exprimer l'identité, de raconter des histoires et de stimuler la vitalité de la communauté.

Le programme de peinture murale de la communauté créative des arts de Carbondale active l'espace civique en engageant les communautés locales, les artistes et les organisations à cocréer des peintures murales dans toute la communauté.

Source: Quartier créatif de Carbondale, (2021). Peinture murale communautaire sur la 4e rue Carbondale Creative District, (2021). <http://www.carbondalecreativedistrict.com/mural-blog/2021/12/7/community-mural-on-4th-st>.

est plus instructive d'un point de vue opérationnel pour l'élaboration de plans d'action. « Que l'on parle de plan d'action ou de plan stratégique n'est qu'une question de sémantique. Les deux servent effectivement le même objectif. Par souci de simplicité, nous l'appellerons ici plan d'action. Un plan d'action est un outil précieux. Il doit s'agir d'un document évolutif élaboré par le conseil d'administration d'une organisation ainsi que par d'autres membres clés du personnel opérationnel (même s'il s'agit de bénévoles). Ce n'est pas l'élaboration d'un plan d'action qui importe, mais le processus de mise en œuvre. Les plans d'action se présentent sous différentes formes et tailles, allant d'une description détaillée de chaque aspect des opérations à un aperçu d'une page soulignant les objectifs importants pour l'année à venir¹¹ ».

Le Colorado a résumé un « processus de planification en cinq étapes » simple mais efficace, basé sur l'expérience pratique. Tout d'abord, il s'agit de « réfléchir et documenter vos réussites et vos lacunes de l'année écoulée (ou, si vous êtes nou-

veau, documenter les résultats souhaités pour l'année ou les deux années à venir). Que vous soyez une organisation existante ou nouvelle, vous pouvez bénéficier d'une évaluation honnête de vos forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) ». Apprendre de ses erreurs et de ses succès est une étape importante dans l'élaboration d'un plan d'action. Deuxièmement, « développer et isoler un ensemble d'objectifs qui comblent les lacunes ou favorisent les résultats souhaités pour l'année ou les deux années à venir ». Tout au long de ce processus (ou d'un autre), il faut garder à l'esprit la vision de votre organisation et penser aux fronts financiers et opérationnels tels que les recettes, les dépenses et le personnel, ainsi que la programmation, l'expérience client, la croissance de l'empreinte et la capacité globale » et les classer par ordre de priorité. Troisièmement, « élaborer et documenter des programmes ou des activités spécifiques conçus pour aider l'organisation à atteindre les résultats souhaités et attribuer la responsabilité de chaque programme/activité ». Les ressources nécessaires pour atteindre une série d'objectifs doivent être prises en compte dans chaque pro-

11 ibid.

gramme. En plus d'être réaliste, l'augmentation des ressources est également une nécessité. Quatrièmement, « sélectionner un ensemble de paramètres associés (quantitatifs si possible) pour mesurer la performance des programmes/activités ». Il peut s'agir d'un pourcentage de croissance d'une année sur l'autre ou d'une augmentation du volume. Il convient de fixer des objectifs réalisables, mais il ne faut pas se décourager s'ils ne sont pas atteints. Les indicateurs quantitatifs permettent de mesurer les progrès et les succès.

Enfin, il faut « fixer des dates trimestrielles sur votre calendrier pour revoir le plan et ses indicateurs afin de pouvoir corriger le tir en cours de route ¹² ». Il est donc évident que la planification est en fait un processus organique continu et progressif.

Attention, il ne faut pas élaborer les plans tout seul. Il convient de solliciter l'avis et le retour d'information de l'organisation ou du groupe de travail pour faire de la planification un processus inclusif et insuffler l'élan nécessaire à l'organisation pour aller de l'avant. La planification n'est pas seulement une tâche annuelle, mais aussi trimestrielle.

Expériences de référence

1. La conception d'une séquence logique est la clé de la réussite des quartiers créatifs

« La vie a un rythme qui se reflète dans l'art et ce même rythme devrait se refléter dans toute tentative de création d'un quartier créatif. Se lancer dans la création d'une telle entité sans suivre une séquence logique d'étapes peut être voué à l'échec.¹³ ». Comme le souligne ce rapport, à propos de l'expérience du CCD, « il existe une séquence logique d'activités qui doit être prise en compte pour toute entité envisageant de devenir un quartier créatif désigné. Il s'agit notamment de jeter un regard critique sur les atouts et les ressources disponibles dans la communauté et de déterminer si le soutien est suffisamment large et profond pour entamer le voyage¹⁴ ». Au stade initial du développement, il convient de prêter attention à l'évaluation des cinq éléments suivants: qui, quoi, quand, où et pourquoi.

¹² *ibid.*

¹³ Florine Raitano and Maryo Gard Ewell. *Colorado Creative Districts – an introduction for start-up districts.*

¹⁴ *ibid.*

Le CCI a défini des normes pour un Quartier créatif prospère. Il s'agit notamment d'articuler les éléments qui rendent une communauté unique, d'impliquer le gouvernement local, d'intégrer d'autres systèmes communautaires, comme susmentionné, de créer une densité d'entreprises et d'expériences créatives, d'assurer une gestion et une planification saines et d'obtenir l'adhésion continue de la communauté. Le CCI exige que les CCD suivent les indicateurs d'impact -« rapport sur les valeurs¹⁵ ». Ces normes et activités sont interdépendantes, ce qui souligne encore l'importance de l'enchaînement ou de la conception du processus. Le parcours et l'enchaînement des activités varieront d'une communauté à l'autre.

2. La gestion, la mesure et la démonstration du « succès » sont essentielles au développement d'un quartier créatif sain

« Le fait de développer, nourrir et construire un Quartier créatif prospère et mettre en place les ressources nécessaires pour le soutenir est sans aucun doute l'activité à laquelle il faut consacrer le plus d'énergie et de ressources, en particulier au cours des premières années de votre développement. Mais il est tout aussi important de mesurer la croissance de ces graines que de les semer. La capacité de votre quartier à démontrer un impact mesurable peut vous aider à gagner le soutien des parties prenantes et des politiques, vous permettre d'obtenir plus d'argent et d'autres ressources et vous donner une voix et un « siège à la table » dans votre communauté¹⁶. »

Alors, comment mesurer le succès? La première étape consiste à établir des critères de référence. « Il s'agit d'identifier les domaines dans lesquels vous allez dépenser votre temps et votre argent et d'établir des critères de référence autour d'éléments qui peuvent démontrer efficacement l'impact dans ces domaines. Ensuite, « il faut connaître vos publics, tels que la communauté, les parties prenantes et le gouvernement local, et mesurer et rendre compte de choses qui sont importantes pour eux. Si votre gouvernement local souhaite soutenir des programmes qui amènent plus de visiteurs, vous devez vous assurer de suivre la fréquentation induite par vos événements et votre programmation¹⁷. »

¹⁵ *ibid.*

¹⁶ Notes du webinaire CCI 7 - Gérer et mesurer le succès.

¹⁷ *ibid.*

Qui: Combien de personnes participent actuellement à la discussion? S'agit-il du rêve d'une ou deux personnes, ou d'une vision partagée par de nombreuses personnes? Ce cercle d'influence comprend-il des artistes? Les entreprises locales en font-elles partie? Les dirigeants locaux élus et nommés sont-ils conscients de l'intérêt que suscite ce projet, y participent-ils d'une manière ou d'une autre et considèrent-ils qu'il s'agisse d'une stratégie judicieuse? Y a-t-il suffisamment de personnes pour soutenir ce qui pourrait être un effort de 18 à 24 mois avant qu'il ne soit même possible de poser sa candidature pour devenir un quartier créatif candidat? Existe-t-il une organisation ayant des objectifs suffisamment similaires pour contribuer à l'effort ou faudra-t-il créer une entité entièrement nouvelle?

Quoi: Le groupe a-t-il une vision commune de la créativité et des arts en tant que moteur économique et principe d'organisation de leur communauté?

Quand: Le groupe a-t-il réfléchi au calendrier et à la quantité de temps et d'efforts qui seront nécessaires pour établir un quartier créatif? Est-on prêt à s'engager dans une entreprise qui peut prendre des mois pour démarrer, et peut-être des années pour aboutir?

Où: Le groupe a-t-il identifié des limites sensées, compte tenu de la densité existante d'entreprises et d'activités créatives? S'agit-il d'un quartier, d'un corridor, du centre-ville tout entier? La législation précise qu'il s'agit d'actifs « contigus », de sorte qu'une zone délimitée de manière à inclure une seule organisation périphérique - quelle que soit l'importance de cette organisation - pourrait ne pas être viable.

Pourquoi: Le groupe a-t-il identifié ce qui rend la communauté unique, ainsi que les avantages qui pourraient découler de la création d'un quartier créatif? Les avantages ne sont pas seulement économiques et culturels, mais aussi sociaux, car ils permettent de relier les voisins dans le cadre d'une expérience partagée et de créer des liens qui pourraient durer bien plus longtemps que l'événement ou le festival. Étant donné qu'un quartier créatif implique d'autres systèmes communautaires tels que la planification des transports, la préservation historique, voire les questions de sécurité, les avantages peuvent être globaux. Le groupe est-il conscient de l'ampleur potentielle de ce que la planification d'un quartier créatif peut impliquer? Comprend-il que ces avantages sont le résultat d'une véritable collaboration dans laquelle chacun « reçoit un peu, mais donne un peu » afin de réaliser un rêve collectif commun?

Les CCD considèrent généralement la participation aux activités et l'engagement, l'augmentation et le taux de participation répétée des participants, le financement et les sources du programme, les commentaires et le partage sur les médias sociaux, les partenariats et le retour d'information des participants comme des indicateurs clés pour mesurer le succès. « Le CCI exige également que les quartiers créatifs certifiés suivent les indicateurs d'impact – « rapport sur les valeurs¹⁸ ». L'information, c'est le pouvoir. Il est extrêmement important de pouvoir montrer clairement l'impact de vos programmes et projets et de raconter une histoire percutante à l'aide de ces informations. L'information a pour but de susciter la réflexion sur les éléments importants à mettre en place pour garantir un quartier sain et durable¹⁹. »

3. Explorer et établir diverses stratégies de financement adaptées à votre communauté, et reconnaître le lien étroit entre la collecte de fonds et l'efficacité de l'engagement et de la programmation de la communauté

« Il n'est jamais facile de trouver et garantir des financements externes. Mais les quartiers créatifs ont l'avantage de réunir le meilleur des mondes à but lucratif et non lucratif, créant ainsi un lieu original et contemporain qui répond à de nombreux besoins locaux²⁰. »

Il est important que chaque quartier élabore sa propre stratégie de financement, en explorant de multiples méthodes de financement pour fournir des ressources à des fins diverses. Outre la création d'associations, la collecte de cotisations, la recherche de sponsors, les demandes de fonds auprès de tous les niveaux de gouvernement, de fondations et d'organisations artistiques, le *crowdfunding* et d'autres sources de financement familiaires, les CCD explorent activement les *Business Improvement Districts* (BID)²¹ (Districts d'amélioration

18 Voir 20

19 Voir 23

20 *ibid.*

21 Les BID sont des districts spéciaux créés par les parties prenantes d'un quartier, pour les parties prenantes d'un quartier. Ils sont financés par une auto-évaluation des propriétés commerciales situées dans une zone définie, que chacun est tenu de payer. Les recettes générées sont réinvesties dans le quartier pour financer une série de services, tels que le marketing, la promotion, le développement économique et l'amélioration de

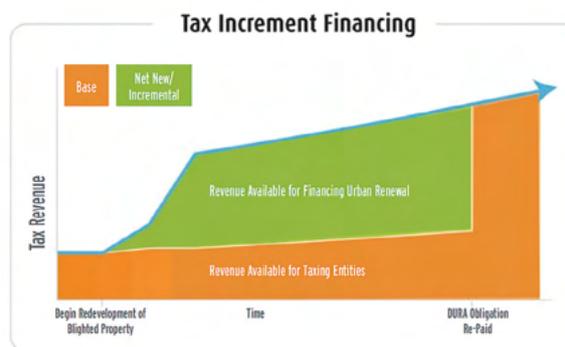


Figure 3.10. Modèle de financement par incitation fiscale.

Source: Notes du webinaire CCI 6 - Recherche de financement

ration des affaires), le *Tax Increment Financing* (TIF)²² (Financement par incitation fiscale), les *Community Development Corporations* (CDC)²³ (Sociétés de développement communautaire) et d'autres moyens d'obtenir des fonds (voir figure 3.10).

« La meilleure façon d'élaborer une stratégie d'organisation et de financement pour un quartier créatif est de commencer par déterminer les objectifs généraux du quartier et les enjeux à surmonter pour atteindre ces objectifs. Cela permettra de déterminer les outils de financement les mieux adaptés pour aider les dirigeants du quartier à atteindre leurs objectifs. La définition de tous ces éléments dans

l'espace public, ainsi que la gestion du quartier. Les BID sont créés à la suite d'une pétition et d'un vote des parties prenantes d'une zone et fournissent un flux de financement garanti sur une longue période (CCI Webinar Notes 6 - Recherche de financement).

22 Le Tax Increment Financing (TIF) utilise l'augmentation progressive de l'impôt foncier et de l'impôt sur les ventes dans une zone sur une période prolongée pour la réinvestir dans l'amélioration de cette zone. Au Colorado, il existe deux principaux véhicules de mise en œuvre du TIF: la Downtown Development Authority (DDA) et l'Urban Redevelopment Authority (URA). Les TIF peuvent être utilisés pour financer les infrastructures, le développement économique, le développement immobilier et, dans certains cas, la gestion du quartier. Comme les BID, la plupart des districts TIF nécessitent le soutien des parties prenantes. Source: Notes du webinaire CCI 6 - Recherche de financement.

23 Les CDC sont des sociétés communautaires à but non lucratif axées sur le développement physique, le développement économique et le développement communautaire. Elles mobilisent divers fonds (fonds général, subventions, redevances, investissements privés/dons, etc.) pour investir dans une entreprise qui se consacre à l'amélioration d'une zone spécifique, et elles sont flexibles et capables de financer divers projets en tant qu'organisations non gouvernementales à but non lucratif. Source: Notes du webinaire CCI 6 - Recherche de financement.

une stratégie ou un plan de quartier est le meilleur point de départ pour aider les dirigeants à choisir les bonnes approches qui mèneront au succès²⁴. »

Bogota, Colombie Le CARE System (Système de soins) de Bogota: remodeler les services publics et les infrastructures pour les femmes

Contexte

En Amérique latine et dans de nombreuses autres régions du monde, les femmes et les jeunes filles s'occupent souvent à plein temps des personnes dépendantes, sans rémunération financière ni système d'évaluation équitable, ce qui les prive d'une valeur économique et sociale. La mise en œuvre du CARE System de Bogota met en évidence les efforts déployés par la ville pour redéfinir la valeur des soins en réintégrant les femmes aidantes et les services de soins dans le système de planification urbaine.

Le travail de soins non rémunéré est massivement disproportionné et pèse lourdement sur les femmes dans toute la Colombie. À Bogota, une étude menée par le Secrétariat aux affaires féminines a indiqué que 30 % des femmes s'acquittent de tâches de soins non rémunérées, ce qui représente environ 3,6 millions de femmes, dont 1,2 million le font à plein temps²⁵. Parmi cette population, 70 % n'ont pas la possibilité de poursuivre des études secondaires, 33 % sont privées de temps libre pour s'occuper d'elles-mêmes, 21 % ont des maladies diagnostiquées, 90 % ont un faible revenu et 0 % ont une autonomie économique²⁶, ce qui met en évidence les profondes inégalités et la « pauvreté en temps » que ce travail impose aux femmes dans toute la ville. La contribution essentielle des femmes à la société est largement invisible et non reconnue.

24 Licko, J. J. Organizational and Funding Tools for Creative Districts.

25 Observatory of Public Sector Innovation, (2020). Bogotá Care Blocks. <https://oecd-opsi.org/innovations/bogota-care-blocks/>

26 *ibid.*

Un mouvement féministe actif est présent depuis longtemps en Amérique latine et a mis en évidence les profondes inégalités socio-économiques et culturelles entre les femmes et les hommes dans le secteur des soins domestiques non rémunérés. Adoptée par le Congrès colombien le 11 novembre 2010, la loi 1413 (2010) oblige légalement l'Agence nationale colombienne des statistiques (DANE) à collecter des données sur la valeur économique de l'économie des soins dans le pays et à évaluer sa contribution économique globale au PIB de la nation²⁷. En 2021, l'impact du travail de soins non rémunéré des femmes représentait environ 13 % du PIB national et 20 % du PIB de Bogota²⁸. Cette responsabilité inégale des soins non rémunérés ne fait qu'exacerber et enraciner l'inégalité entre les sexes, réduire la participation politique des femmes et diminuer les gains économiques dans la société colombienne. Cette répartition des rôles fondée sur le genre sert également à renforcer la violence domestique.

La pandémie de COVID-19 n'a fait qu'accroître ces désavantages systémiques et ces modèles d'inégalité, ce qui a conduit Bogota à prendre des mesures radicales pour atténuer le poids des soins à domicile et améliorer la qualité de vie et l'accès aux opportunités pour les femmes. Fin 2020, le gouvernement de la ville a lancé l'initiative *Care Blocks* (Blocs de soins), qui vise à intégrer des services clés dans un espace centralisé pour les femmes aidantes dans le cadre d'un système de soins à l'échelle de la ville, une stratégie innovante d'« économie des soins » axée sur l'être humain et la première en son genre en Amérique latine.

Processus de mise en œuvre

Développée comme un modèle complet de « facilité d'accès », l'introduction des Care Blocks a nécessité une réorganisation de la planification urbaine, afin d'amener activement les services au domicile des femmes aidantes (voir figure 3.11). En tant que solution adaptée au contexte, les blocs ont constitué une approche novatrice pour répondre à un défi aussi important dans la ville, en

27 ECD, (2020). Overview of gender equality in Colombia. In Gender Equality in Colombia Access to Justice and Politics at the Local Level. OECD Publishing, Paris.

28 Diana Rodríguez Franco, (2022). The Bogotá CARE System: How a city is reorganizing itself for women. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2021/12/City-playbook_Bogota.pdf.

intégrant un nouveau critère du modèle de planification urbaine de Bogota qui place les femmes, les aidant(e)s et le travail de soins au cœur de la gestion de la ville. Il est important de noter que le système part du principe que l'économie des soins fonctionne pour le bien public général de la ville, et que le processus visant à assurer une répartition plus équitable du travail de soins nécessite un changement à la fois matériel et culturel. Le modèle de prestation de services intégrés fonctionne de manière beaucoup plus efficace que la prestation de services dispersés, en particulier lorsque les aidantes ont souvent une mobilité et un temps limités, et supprime tous les obstacles antérieurs en matière de soutien. Conçu pour différentes modalités, le *Care System* adopte trois mécanismes uniques de prestation de services: les *Care Blocks* (blocs de soins), les *Care Buses* (bus de soins) et les *Care Home* (soins à domicile).

Au cœur du *Care System*, les *Care Blocks* sont des centres où les aidantes et les personnes dont elles s'occupent peuvent accéder à des services publics clés, notamment: des soins de jour, des

programmes flexibles d'enseignement secondaire, des formations professionnelles et qualifiantes, des activités génératrices de revenus, un soutien psychosocial et une promotion du bien-être, un soutien entre pairs, de la danse et de l'exercice, ainsi que des ateliers culturels sur les soins aux personnes dépendantes pour les hommes et les femmes. Les blocs sont situés à une distance de marche de 15 à 20 minutes pour la plupart des utilisateurs potentiels, souvent dans un rayon de 800 mètres, ce qui évite les déplacements longs et contraignants. Pour garantir l'accessibilité aux blocs, des pistes cyclables et des itinéraires circulaires sont intégrés, tandis que les routes secondaires sont pacifiées afin d'accroître leur sécurité. Des lieux publics productifs, tels que des aires de restauration et des espaces communautaires, y compris des jardins urbains, sont également créés à l'intérieur des blocs, offrant des emplacements pour des économies alternatives telles que l'entrepreneuriat féminin et les activités génératrices de revenus.

Entre octobre 2020 et janvier 2023, le gouverne-

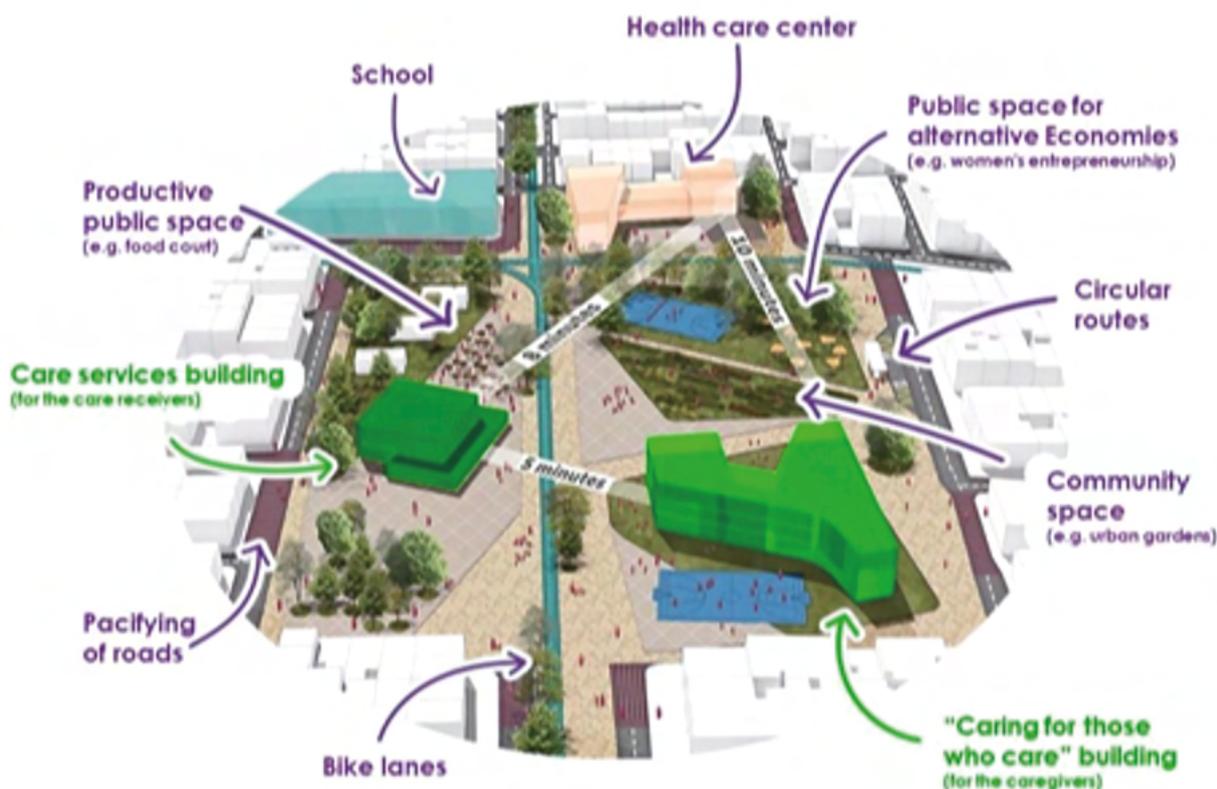


Figure 3.11. Exemple de distribution spatiale d'un modèle de CARE Block.

Source: Diana Rodríguez Franco, (2022). *The Bogotá CARE System: How a city is reorganizing itself for women.*
https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2021/12/City-playbook_Bogota.pdf.



Figure 3.12. Vue aérienne d'un CARE Block.

Source: City of Bogotá – District System of Care. *Bogotá Care Blocks: Transformation and Public Innovation at a City Scale.*
https://www.manzanasdelcuidado.gov.co/conocelasen5minutos/english_/docs_/the-bogota-CARE-System_.pdf.

ment municipal de Bogota a géré 15 *Care Blocks* à travers la ville, fournissant 300 000 services (voir figure 3.12). La ville prévoit de construire au total 20 blocs d'ici 2023²⁹, et un total de 45 blocs d'ici 2035, intégrés dans le Plan directeur urbain de Bogota. Avec le soutien de la Commission économique des Nations unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes, un indice de priorité a été élaboré pour déterminer les emplacements optimaux des blocs de soins dans la ville, en utilisant des variables telles que la demande de soins, la densité des aidantes, les budgets participatifs et la pauvreté, chacune étant pondérée de manière égale. D'autres facteurs tels que la disponibilité des équipements de soins et de terrains, les mégaprojets de mobilité et les projets prioritaires du plan directeur ont également été pris en compte. D'autres recherches menées par l'université de New York sont utilisées pour garantir l'emplacement optimal des 45 blocs proposés dans le Plan directeur urbain 2035 de Bogota, conçu en 16 mois avec plus de 27 000 contributions de plus de 23 000 personnes.

Étant donné qu'environ 75 % de la ville de Bogota

se trouve en zone rurale, en dehors des limites municipales prévues, avec une pénurie de services publics et un manque d'accessibilité, les *Care Buses* fonctionnent comme des versions mobiles des *Care Blocks*. Les femmes aidantes peuvent rarement s'éloigner de leur domicile pour répondre à des besoins personnels ou professionnels, et les services offerts dans la ville sont largement cloisonnés dans quelques zones centralisées. Les *Care Buses* adoptent la même structure que les *Care Blocks* et offrent les mêmes services en mettant l'accent sur les activités liées à l'éducation, et changent d'emplacement tous les cinq mois afin de maximiser l'accessibilité pour toutes les femmes aidantes. Bogotá exploite actuellement deux bus qui ont atteint 11 988 femmes et personnes à leur charge au cours de leur première année de fonctionnement.³⁰

Un nombre important de femmes aidantes à plein temps ne peuvent pas accéder aux services publics en dehors de leur domicile en raison de problèmes de mobilité, de handicap ou d'un manque d'indépendance dû à leur âge, et ne peuvent donc pas accéder aux *Care Blocks* ou aux *Care Buses*

29 *ibid.*

30 *ibid.*

(voir figure 3.13). C'est pour répondre aux besoins de ces 14 % de particuliers qu'a été créé le programme de soins à domicile *Care Home* (un « Programme relais ») qui permet la fourniture directe de services à domicile. Bien que nécessitant des investissements importants, ce programme fait partie intégrante du système car il permet d'atteindre les personnes qui en ont le plus besoin et qui, autrement, resteraient invisibles et exclues de la prestation de services réguliers.



Figure 3.13. Les CARE Buses mobiles améliorent l'accès gratuit aux services des aidantes des zones les moins bien desservies de la ville et de celles qui ne sont pas en mesure de se rendre dans les CARE Blocks.

Source: Ville de Bogota. Dates et points où vous pouvez monter à bord des services gratuits des Care Buses.

<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/mujer/buses-del-cuidado-en-bogota-brindan-servicios-gratis-en-6-localidades>.

Le manque de reconnaissance et de soutien aux aidantes non rémunérées est un problème complexe qui résulte de la perception culturelle et réglementaire de l'ensemble de la société. Par conséquent, la résolution de ces enjeux nécessitait une stratégie visant à remettre en question les approches traditionnelles en matière de soins. Le *Care System* a intégré trois éléments transversaux qui sont efficaces, durables et puissants au niveau sociétal. Tout d'abord, une école de soins, *CARE School*, pour les hommes propose des cours permettant d'acquérir de nouvelles compétences en matière de soins et d'apprécier les soins sociaux en tant que travail utile. Deuxièmement, des efforts ont été déployés pour changer la culture autour des normes de genre par le biais de campagnes ambitieuses qui visent à modifier l'attitude publique sur la valeur du travail de soins pour contribuer à combler le fossé dans la répartition des soins au sein de la société. Enfin, la *Care Alliance* (l'Alliance pour les soins) regroupe un réseau dynamique d'acteurs du secteur privé, d'ONG, d'universités et d'organisations de la société civile afin d'intensifier le débat

sur les questions liées aux soins. L'Alliance a proposé des ateliers de transformation culturelle dans diverses universités et dans quelques-unes des plus grandes entreprises du secteur privé de Bogota (voir figure 3.14), et a reçu un soutien en nature ainsi que des équipements tels que des machines à laver et des sèche-linge qui ont contribué au lancement de la première blanchisserie publique de la ville, située dans un Care Block. L'Alliance cherche également à amplifier la voix des aidantes et à s'assurer qu'elles ont leur mot à dire dans la prise de décision, par exemple en participant à la Commission intersectorielle du *Care System*.

Le *Care System* a déjà eu un certain nombre d'effets positifs sur les bénéficiaires initiaux du programme. En juillet 2022, le système avait fourni jusqu'à 160 000 services, dont 138 907 dans les 10 *Care Blocks* de la ville, 11 988 dans les *Care Buses* et 2 000 ménages dans les programmes *Care Home*, comme l'a indiqué le Secrétariat aux affaires féminines. En outre, plus de 6 159 aidantes ont reçu une formation et 6 827 personnes ont été formées dans le cadre d'ateliers sur le patrimoine



Figure 3.14. Les femmes aidantes ont la possibilité de nouer des liens, de créer des réseaux et de développer leurs compétences grâce à l'intégration de services professionnels dans les Care Blocks.

Source: Observatory of Public Sector Innovation, (2020). *Bogotá Care Blocks*.

<https://oecd-opsi.org/innovations/bogota-care-blocks/>

culturel³¹. Les bénéficiaires ont également fait état d'effets plus transcendants de leur participation au *Care System*, les femmes ayant déclaré apprécier le temps qu'elles ont gagné, leur visibilité accrue au sein de la société et les nouvelles amitiés qu'elles ont nouées avec d'autres aidantes, ce qui leur a permis de développer un fort sentiment d'ap-

31 Voir 35.

partenance à l'égard du système. Des enquêtes réalisées à l'entrée et à la sortie ainsi que des évaluations préliminaires de suivi de l'impact ont été menées, et les résultats estimés prévoient que le système *Care Blocks* atteindra 1 million de bénéficiaires d'ici à la fin de 2024.



Figure 3.15. Le premier CARE Block à Ciudad Bolívar, au Venezuela, avec un espace dédié aux enfants.

Source: Ville de Bogota. *Latin America's First Care Block Starts in Ciudad Bolívar*. <https://bogota.gov.co/en/international/latin-americas-first-care-block-starts-ciudad-bolivar>.

L'initiative a placé les femmes au cœur de la planification et de la transformation de Bogota pour les 15 prochaines années en faisant des soins un principe fondamental intégré au Plan directeur urbain. C'est la première fois que le plan directeur de la ville utilise une approche sensible au genre pour la planification territoriale. Par conséquent, le système renforce l'équité et la sécurité urbaine, en promouvant un nouveau modèle d'urbanisme féministe qui s'articule autour de la planification pour les femmes, et qui adopte de nouvelles technologies et méthodes de données pour itérer sa conception et sa mise en œuvre des services. Travaillant en étroite collaboration avec le laboratoire d'innovation de Bogota, les *Care Blocks* ont également contribué à rationaliser et à améliorer le processus d'enregistrement des aidantes afin qu'elles puissent accéder facilement à l'ensemble des services. Ils visent à améliorer l'expérience des citoyens en simplifiant la saisie des données et les processus d'enregistrement qui produiront un système de données plus solide pour la prise de décision et la prestation de services dans les *Care Blocks* en fonction des caractéristiques spécifiques des personnes dans le besoin. En tant qu'initiative reproductible et souple, le *Care System* a pu être déployé à Ciudad Bolívar, au Venezuela, et

à San Pedro Garza García, au Mexique (voir figure 3.15). Bogota a également reçu des demandes de conseils techniques sur la mise en œuvre des *Care Systems* de villes telles que Medellín, Cartagena et Cali, du gouvernement national colombien et d'autres pays comme l'Argentine, le Chili, la République dominicaine et le Pérou.

Expériences de référence

1. Promouvoir la flexibilité et l'expérimentation dans la fourniture de services et d'infrastructures

L'innovation urbaine est un processus complexe qui suit rarement une formule unique. Bogota a montré les avantages de l'adoption d'approches pragmatiques de l'innovation dans la ville, où les prototypes du *Care System* sont conçus et testés à un rythme qui permet de générer des données,



Figure 3.16 « Aujourd'hui, j'ai l'impression d'avoir du temps pour moi grâce à Care Apple. Tous les services sont très bons. Qu'on fasse votre linge pour vous est un grand avantage car vous n'avez plus besoin de vous rendre dans une laverie. Le fait de recevoir une formation qui vous permet d'étudier et de terminer vos études primaires ou secondaires est un autre avantage formidable. Les relations entre collègues, le fait de connaître des gens différents et d'apprendre à partager sont également importants, car lorsque vous vivez isolée, vous ne partagez pas », Claudia Pineda.

Source: Ville de Bogota - CARE System du quartier, (2023). <https://manzanasdelcuidado.gov.co/>

d'apprendre et d'améliorer, et de réessayer si nécessaire. Cette approche a apporté à Bogota un certain nombre d'avantages et a permis au système de s'étendre rapidement. Les villes du monde entier peuvent s'inspirer de l'innovation utilisée dans le *Care System*, non seulement au niveau de la conception, mais aussi de la manière dont Bogota a utilisé le soutien par la coopération et les partenariats aux niveaux individuel et organisationnel (voir figure 3.16).

2. Élaborer des stratégies visant à modifier les perceptions et les attitudes fondamentales à l'égard du travail de soins dans les sociétés urbaines

Alors que les sexes spécifiques sont profondément ancrés dans la société colombienne, le *Care System* s'efforce non seulement de fournir des services et des infrastructures clés pour réduire les inégalités structurelles du travail de soins pour les femmes, mais aussi de transformer les préjugés culturels. L'initiative égalise la répartition des soins pour les hommes et les femmes, et des éléments tels que l'école de soins pour les hommes propose des cours permettant à ces derniers d'acquérir des compétences en matière de soins et de comprendre qu'il s'agit d'une responsabilité dévouée et digne d'être assumée. Alors que la réaction aux cycles politiques à court terme rend difficile le maintien d'un véritable changement à long terme, l'institutionnalisation du changement transformateur, depuis la conception des programmes jusqu'à leur mise en œuvre et leur évaluation, contribue à promouvoir des transitions plus durables à long terme.

3. Placer les aidant(e)s et les femmes au cœur de la prestation de services

Le travail de soins est un domaine largement négligé dans la société moderne. Pourtant, comme l'a souligné le *Care System* de Bogota, une action audacieuse et transformatrice a un potentiel considérable pour changer cette situation. Alors que le sexe est rarement pris en compte dans la fourniture et la distribution des services dans la ville, l'intégration d'une approche de genre dans les politiques et les programmes sociaux urbains est essentielle pour garantir un avenir urbain équitable pour les femmes et les filles. Le *Care System* renforce la valeur critique de la prise en compte du genre dans la planification et la conception des politiques urbaines, en particulier en ce qui concerne la valeur et la répartition du travail de soins, et nécessite l'intégration des ODD dans la planification de la ville.

Beyrouth, Liban *Public Work's Housing Monitor:* promouvoir le droit au logement et construire l'équité socio-spatiale pour les communautés vulnérables

Contexte

Située au carrefour de l'Asie, de l'Afrique et de l'Europe, la capitale libanaise Beyrouth était considérée comme la ville la plus cosmopolite du Moyen-Orient avant 1975, jusqu'à ce que 15 années de guerre civile ravagent la majeure partie de la ville. La reconstruction a commencé en 1990 et la ville compte aujourd'hui plus de 2 millions d'habitants. Au niveau national, des politiques de contrôle des loyers ont été mises en place jusqu'à la fin de la guerre civile. Ces anciens accords ont été maintenus à des taux bas, dissuadant les propriétaires d'entretenir les immeubles selon des normes raisonnables. Selon les analystes du logement, les nouveaux accords sans plafond signés dans l'économie de marché ont provoqué une gentrification massive. En outre, une loi introduite en 2017 a permis aux propriétaires, principalement à Beyrouth et dans sa banlieue, d'augmenter progressivement les prix des loyers, forçant de nombreuses familles à faible revenu à quitter la ville³².

L'injustice en matière de logement est donc désormais un problème croissant au Liban, où la politique du logement existante offre aux locataires une protection minimale (voir figure 3.17). Plus de 50 % de la population de Beyrouth manque de sécurité en matière de logement, alors que la précarité de l'occupation, l'effondrement de l'économie nationale et l'inflation, ainsi que l'explosion du port de Beyrouth en août 2020, ont encore aggravé le problème, laissant les locataires à faibles revenus exposés à de mauvaises conditions de vie, à l'augmentation des prix des loyers et à des expulsions illégales. L'absence de politiques foncières et de logement adéquates a encouragé la spéculation immobilière, ce qui, avec les problèmes convergents de la financiarisation, de la démolition généralisée des bâtiments, de leur entretien négligé, des taux d'inoccupation élevés et des bâtiments abandon-

32 Gebeily, M. Thomas Reuters Foundation, (2021). As Beirutis face housing violations, award-winning NGO steps in. <https://news.trust.org/item/20211216150043-fab60>.

nés, a créé des conditions de logement défavorables. En outre, les interventions gouvernementales favorisant le développement urbain exclusif, les déplacements de population et l'accélération du rythme des expulsions et de la marginalisation ont conduit à la détérioration du tissu urbain et social, à l'augmentation de l'informalité et à de mauvaises conditions de vie pour les résidents.

Face à cette dynamique du logement, une grande partie des citoyens libanais, des réfugiés et des travailleurs migrants n'ont d'autre choix que de vivre dans des conditions déplorables. Après l'explosion du port de Beyrouth, les menaces d'expulsion et les prix des loyers ont considérablement augmenté, car les propriétaires des zones touchées ont profité du financement de la reconstruction par les ONG pour réparer et améliorer leurs biens. En raison de l'absence de suivi et de rapports, la mauvaise documentation des violations du droit au logement a conduit à des pratiques abusives de la part de certains propriétaires et sociétés de logement privées. Ces propriétaires ont menacé d'expulsion tout en se livrant à des actions arbitraires telles que l'entrée forcée, la discrimination et la coupure des approvisionnements de base. Les rapports faisant état de menaces et d'expulsions sont largement concentrés dans des zones marginalisées qui se caractérisent par de mauvaises conditions de vie et une forte proportion de réfugiés et de groupes vulnérables. Ne disposant que de peu de moyens pour demander des comptes et des droits au logement équitables, les habitants ont eu recours à des manifestations de rue pour exiger des changements sur cette question essentielle.

C'est pour répondre aux défis sans précédent de Beyrouth en matière de logement, que Public Works Studio (PWS), un studio multidisciplinaire de recherche et de conception créé en 2012, a développé *Housing Monitor* (Moniteur de logement). Principalement opérationnel à Beyrouth, *Housing Monitor* est un outil interactif en ligne qui, doté également d'une ligne d'assistance téléphonique, sert aux résidents à signaler les vulnérabilités en matière de logement et les menaces d'expulsion. La société PWS s'occupe de nombreux enjeux urbains au Liban et l'outil est conforme à sa conviction selon laquelle les architectes, les concepteurs et les planificateurs doivent agir sur les dimensions politiques et sociales de leur activité.

Processus de mise en œuvre

1. Exploiter l'outil *Housing Monitor* pour fournir des données permettant de comprendre le paysage du logement au niveau de la ville

Lancée pour la première fois afin de cartogra-



Figure 3.17. Les résidents et leurs collègues collaborent pour s'attaquer aux problèmes de justice en matière de logement.

Source: Prix mondiaux de l'Habitat, 2021. *Housing Monitor: Monitoring and Advocating the Right to Housing for Vulnerable Communities*. <https://world-habitat.org/world-habitat-awards/winners-and-finalists/housing-monitor-monitoring-and-advocating-the-right-to-housing-for-vulnerable-communities/#award-content>

phier les expulsions dans sept quartiers de Beyrouth, la plateforme *Housing Monitor* consolide la recherche, développe le plaidoyer et propose des solutions alternatives pour accélérer le droit à un logement adéquat au Liban. En tant qu'outil unique, il vise à identifier une approche holistique du logement, en le considérant non seulement comme un abri, mais aussi comme un élément qui englobe les réseaux sociaux et fournit des ressources supplémentaires en dehors de ce que l'environnement du quartier peut offrir à lui seul. L'outil cherche à politiser les processus convergents qui exacerbent l'insécurité du logement en comprenant leur chevauchement et en les reliant aux récits sur le logement qui documentent les menaces

de déplacement, le harcèlement, les conditions de logement inadéquates et la dépossession. Pour évaluer ces éléments, *Housing Monitor* intègre plusieurs couches cartographiques, notamment les expulsions, les bâtiments abandonnés et démolis, les nouvelles constructions et les propriétaires (voir figure 3.18). L'outil prend également connaissance de l'histoire des quartiers et des récits sur le logement, qui, combinés à des couches cartographiques, sont superposés à des paramètres tels que les permis de construire, les prix de l'immobilier et les prix des loyers, afin d'éclairer la politique du logement. En complément de l'outil *Housing Monitor*, PWS offre des services sociaux et juridiques sur mesure, mobilise les locataires et identifie les tendances en matière d'injustices liées au logement afin de plaider en faveur d'une réforme politique en tant que membre de la Coalition nationale pour le logement. PWS contribue donc à donner aux résidents urbains marginalisés et à faibles revenus les moyens de lutter contre la discrimination et les injustices en matière de logement, là où le manque de données perpétue la corruption, la planification inadéquate et la marginalisation accrue de groupes déjà défavorisés. Elle travaille activement à la promotion d'espaces durables et socialement inclusifs.

Housing Monitor suit les trajectoires de logement et analyse les forces de déplacement en évaluant comment le cadre juridique et l'économie du Liban aggravent l'injustice socio-spatiale, réduisent l'accès aux ressources et à l'espace, perturbent les moyens de subsistance et les communautés, et ont un impact sur l'environnement. En outre, la plateforme propose des stratégies ciblées en vue d'identifier les obstacles à la fourniture de logements et d'aider à répondre aux besoins en matière de logement au niveau local. *Housing Monitor* promet aussi activement des réponses inclusives en matière de logement, reconnaissant l'incapacité du marché à produire des logements justes et équitables en concentrant ses efforts sur la prévention des inégalités auxquelles sont confrontés les personnes âgées, les locataires et les résidents défavorisés sur le plan socio-économique. La plateforme propose dix catégories de rapports différentes, y compris un canal de rapport d'urgence spécialisé pour les citoyens touchés par l'explosion du port de Beyrouth. À travers des collaborations et des partenariats, *Housing Monitor* se structure pour documenter les transformations en cours dans le domaine du logement et diffuser les résultats de la recherche sous diverses formes

et auprès de divers publics cibles. Elle est également conçue pour: faire campagne pour le droit au logement; se mobiliser pour faire évoluer la jurisprudence sur les droits au logement; établir des programmes diversifiés de logements abordables et des outils de planification associés; plaider pour une réforme institutionnelle; et influencer les débats et les politiques en matière de logement. Les associations de résidents, les coalitions et les partenariats avec des organisations telles que Legal Agenda, Mouvement antiraciste et Union libanaise des handicapés physiques, créent des canaux pour permettre aux personnes de revendiquer leurs droits en matière de logement.

En janvier 2020, *Housing Monitor* a reçu et examiné 603 rapports de violation du droit au logement et de menace d'expulsion, dont 472 ont fait l'objet d'une intervention directe. Cela comprend: 184 consultations et conseils juridiques (104 avec des travailleurs domestiques migrants); 150 visites sur le terrain, y compris le suivi et les négociations entre propriétaires et migrants; la prévention de 92 expulsions (avec d'autres cas en cours); et l'orientation réussie de cinq ménages vers des services de rénovation et 131 vers des services de protection sociale³³. Par la suite, de mai 2021 à février 2022, *Housing Monitor* a suivi 148 menaces de logement affectant 606 personnes, dont 275 enfants de moins de 18 ans, 91 femmes vivant seules ou avec leurs enfants, 23 hommes et femmes âgés, 7 personnes handicapées et 2 membres LGBTQI³⁴.

Après l'explosion du port, PWS a constaté l'absence de voix des résidents tout au long du processus de réparation et de reconstruction, ce qui a conduit à la création de l'Association des résidents des quartiers touchés par l'explosion du 4 août, qui se compose de neuf comités représentant sept quartiers différents et deux groupes minoritaires de migrants et de réfugiés. Comme ces groupes constituent la partie la plus vulnérable de la société en matière de garantie du droit au logement, l'outil a eu un impact considérable en rendant visible la crise du logement au Liban, où les expulsions et les injustices seraient autrement passées inaperçues.

33 Voir 47.

34 Housing Monitor, (2022). May 2021-February 2022. *The housing crisis exacerbates: who pays the price?* <https://housingmonitor.org/en/content/may-2021-february-2022-housing-crisis-exacerbates-who-pays-price>.

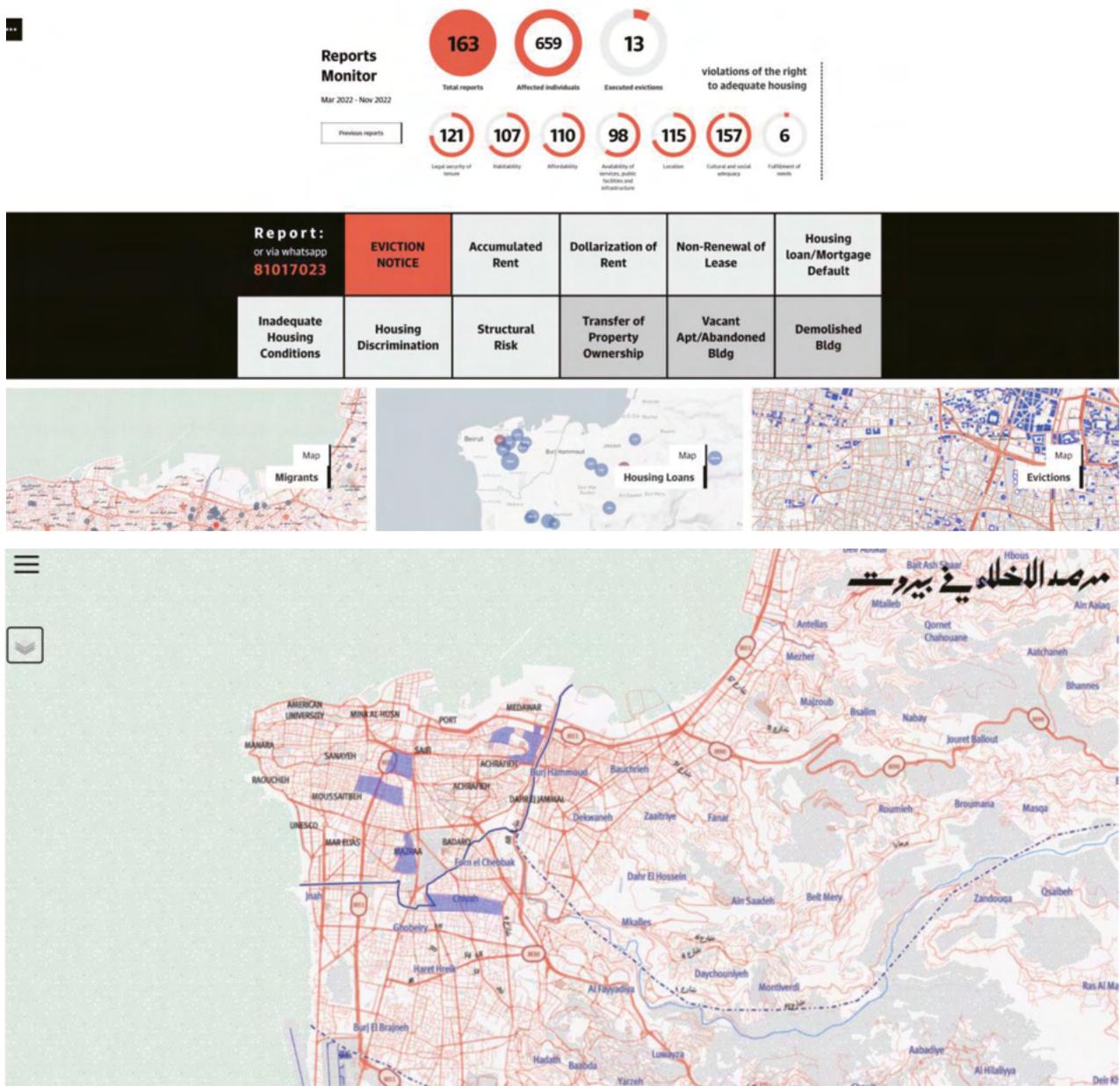


Figure 3.18. Données et cartes des expulsions à Beyrouth.

Source: Public Works Studio. Housing Monitor. <https://publicworksstudio.com/en/housing-monitor/>

2. Obtenir un financement diversifié pour le projet et étendre sa portée par le biais de la publicité et de la promotion

En tant qu'initiative nouvelle, le développement du projet, y compris sa mise en place opérationnelle, a été financé par le Centre de secours à hauteur de 33 500 USD, le coût annuel s'élevant à 80 000 USD pour la poursuite du suivi. Le coût des opérations sur le terrain et des rapports s'élève à 80 000 USD. Sur cette somme, 50 000 USD sont consacrés à la

gestion des données, au traitement des dossiers, aux visites sur le terrain, aux opérateurs de l'assistance téléphonique et aux services juridiques; 15 000 USD sont consacrés à l'analyse des données ainsi qu'aux rapports juridiques et politiques; et les 15 000 USD restants sont destinés au travail de communication³⁵. Suite au COVID-19 et à l'explosion du port de Beyrouth, les opérations du projet

35 ibid.

ont été conjointement maintenues en 2021 grâce au financement de la Fondation Ford (30 000 USD), de HBS (27 750 USD) et de Medico International (25 050 USD). Depuis, PWS a développé une stratégie de collecte de fonds pour engager davantage de donateurs, préférant travailler avec plusieurs bailleurs de fonds fournissant de petites subventions plutôt que de dépendre uniquement d'une entité donatrice. En 2022, le projet a été soutenu par un financement continu de Medico International, de la Fondation de France et de Legal Agenda.

En tant qu'initiative novatrice et première en son genre au Liban, *Housing Monitor* donne aux locataires les moyens d'agir grâce à des rapports directs et de terrain. Par une approche axée sur la communauté, il sensibilise aux questions juridiques liées au logement tout en mobilisant les communautés locales pour qu'elles plaident en faveur d'un logement plus équitable par le biais d'une réforme politique (voir figure 3.19). Dans ce contexte, l'approche pluridisciplinaire du projet permet de développer des solutions de logement durables à long terme, en évitant les expulsions et les injustices pour les groupes sociaux marginalisés. En 2023, PWS a cherché à élargir la portée des activités du *Housing Monitor* dans le cadre d'un projet intitulé *Suivi, rapport et traitement des injustices en matière de logement et de droits fonciers au Liban* financé par le Fonds des Nations unies pour la démocratie (2023-2025). En plus de ses opérations en cours, PWS vise à étendre le travail de *Housing Monitor* à deux autres villes: Tripoli en 2023 et une autre ville en 2024. Ils élargiront la circulation des connaissances par le biais d'ateliers de formation destinés à des groupes spécifiques d'individus et des organisations communautaires. Les connaissances produites à partir des rapports réguliers seront utilisées pour rédiger des propositions pour un programme de réforme promouvant le droit au logement, ce qui conduira également à l'élaboration et à la présentation de rapports annuels aux organismes internationaux sur l'étendue de la violation du droit au logement par l'État libanais. Ces rapports constituent un outil innovant avec lequel ils comptent exercer une pression internationale pour faire la lumière sur les problèmes locaux.

Expériences de référence

Promouvoir des politiques conférant aux résidents les plus marginalisés les moyens de construire des



Figure 3.19. Dans le prolongement des études menées par Public Works Studio, des visites exploratoires intitulées *Nous sommes le patrimoine: récits sur le logement* ont été organisées dans plusieurs quartiers, animées par des jeunes issus de quartiers vulnérables.

Source: Prix mondiaux de l'Habitat, 2021. *Housing Monitor: Monitoring and Advocating the Right to Housing for Vulnerable Communities*. <https://world-habitat.org/world-habitat-awards/winners-and-finalists/housing-monitor-monitoring-and-advocating-the-right-to-housing-for-vulnerable-communities/#award-content>

modèles de logement équitables et d'instaurer une justice spatiale dans la ville *Housing Monitor* s'attaque de front à l'inégalité sociale à Beyrouth, en transférant le pouvoir des promoteurs et des propriétaires aux locataires qui sont souvent négligés, marginalisés et systématiquement maltraités. En tant que plateforme en ligne, *Housing Monitor* n'est pas seulement un outil très accessible, mais aussi un outil solidement placé dans le domaine public, offrant à ceux qui vivent dans des conditions de logement précaires et inadéquates la possibilité de soulever des questions, de se mobiliser et de se connecter pour améliorer la sécurité des résidents les plus vulnérables de la ville. Outre améliorer les conditions de logement, augmenter l'accessibilité financière et renforcer la sécurité d'occupation,

des outils tels que *Housing Monitor*, qui œuvrent en faveur d'une réforme de la politique du logement en ciblant les groupes vulnérables, peuvent également contribuer à revitaliser les quartiers, promouvoir la durabilité et créer des quartiers plus inclusifs, tout en donnant aux habitants les moyens de participer activement à l'élaboration et à l'amélioration de leurs communautés locales. Pour créer des villes et des municipalités spatialement justes et équitables, il est important que les gouvernements locaux et les acteurs urbains développent des moyens permettant aux résidents marginalisés d'accéder à un logement adéquat et de faire entendre leur voix en cas d'injustices. Comme le montre la plateforme *Housing Monitor* à Beyrouth et dans l'ensemble du Liban, l'impact des outils de suivi est censé devenir une solution intégrée très efficace pour évaluer et suivre les conditions de logement existantes et guider l'élaboration des politiques.

Comprendre la valeur des bases de données intégrées pour faire progresser le développement du logement durable

En tant qu'outil quantitatif d'évaluation du logement, la plateforme *Housing Monitor* permet une meilleure prise de décision fondée sur les données dans le domaine de la politique du logement. La possibilité d'intégrer plusieurs couches de données fournit aux décideurs urbains des informations précieuses sur l'état actuel du logement, un élément que les gouvernements locaux peuvent exploiter pour faire progresser le développement urbain durable. Des bases de données spécialisées aident les municipalités à mieux identifier les disparités et les besoins en matière de logement au sein des communautés en fournissant des informations clés par le biais de données quantitatives, qualitatives et spatiales pour concevoir des réponses politiques plus efficaces. Il est important que les villes reconnaissent la valeur des données pour répondre aux crises du logement, en surveillant des éléments tels que les prix des loyers et les taux d'inoccupation, les expulsions et la construction et la démolition de bâtiments, afin de fournir une évaluation complète du logement au sein des villes et des communautés.

Tirer parti des partenariats et des collaborations pour renforcer l'action législative et la réforme des politiques

L'établissement de partenariats et la collaboration avec des partenaires ont été la clé du succès de *Housing Monitor*. Le développement de réseaux a

été essentiel pour maximiser la quantité et la qualité des données disponibles, notamment par la collecte de données auprès d'ateliers de recherche dirigés par PWS, d'étudiants en architecture et en urbanisme, ainsi que de chercheurs et de centres de recherche. De même, les partenariats avec le Comité national pour la protection du droit au logement et des droits des locataires et l'Union libanaise des handicapés physiques ont contribué à la mobilisation et à l'organisation des communautés au niveau des quartiers, où le déploiement de réseaux de travailleurs sociaux a facilité le processus de collecte de données tout en créant un lien entre les citoyens locaux et *Housing Monitor*. La création de partenariats avec des experts juridiques, des urbanistes et des économistes a également joué un rôle essentiel dans le développement d'outils de planification et de nouveaux programmes de logement, dans le plaidoyer en faveur d'une modification des lois existantes sur le logement et la conception d'approches basées sur les quartiers pour des solutions de logement alternatives. L'initiative réitère donc l'importance de la coopération et de la création de partenariats, tant avec des entités externes qu'avec les communautés locales, pour catalyser une transformation significative à long terme. En ce sens, cette collaboration constitue un élément clé de la promotion d'un logement socialement équitable et d'un environnement de vie plus inclusif.

Suggestions politiques

Dans le contexte social, la finance n'a pas seulement une valeur commerciale, elle fait partie intégrante du processus social. Du point de vue du développement durable, l'intégration des finances et des ressources découle des sociétés elles-mêmes et doit également être mise à leur service. Dans ce chapitre, nous observons que la valeur sociale est présentée et innovée par le biais de la financiarisation. En matière de gouvernance urbaine, il est important d'hériter les capacités de financement générées dans les sociétés urbaines et de les faire avancer de manière institutionnelle. Il est évident que lorsque l'innovation financière est appliquée au développement social dans les villes, elle peut contribuer à cultiver des communautés urbaines plus florissantes et, donc à favoriser des avenir urbains plus prospères pour tous. Un financement efficace et innovant permettra aux villes de

briser les limitations et les fragmentations, et de renforcer la prospérité sociale. En faisant écho à l'introduction, les recommandations politiques suivantes sont formulées sous l'angle du concept, de la mise en œuvre et de l'impact.

1. Au niveau conceptuel, il est important que les gouvernements prêtent attention au concept de capital social et reconnaissent les symboles financiers dans l'innovation sociale

Le financement social exige de la transparence, qui peut être obtenue en visualisant la valeur sociale au moyen de symboles financiers. Dans le cas du Colorado, aux États-Unis, la densité et la fréquence des interactions entre les membres de la communauté sont des manifestations de leur capital social, et leur valeur financière peut être davantage visible par l'indexation. Dans la colonne spéciale de la communauté chinoise du méta-vers de Shanghai, la valeur sociale est figée sous la forme de badges numériques par le biais de la technologie NFT. Dans ces cas, les indicateurs de niveau social et les symboles financiers ont besoin d'occuper leurs positions et rôles respectifs dans les politiques de gouvernance, et pour que le capital social puisse jouer son rôle, il faut d'abord « être vu ».

2. Au niveau de l'application, les politiques devraient encourager les liens intersectoriels et promouvoir l'échange d'informations et la coopération entre plateformes

Dans le cas du Parc du nouveau monde du bien-être public de Shanghai, en Chine, le capital social traverse les frontières à la fois verticalement et horizontalement. Au niveau vertical, les ressources du bien-être public peuvent passer du niveau de la ville à celui du quartier, brisant ainsi les restrictions de niveau. Au niveau horizontal, les parcs de bien-être public permettent au capital social de traverser les espaces physiques et sociaux, ainsi que le cyberspace. Alors que l'économie de plateforme dans la logique commerciale est confrontée à des barrières d'information, l'innovation financière dans la logique sociale peut briser les barrières de plateforme. Lorsque le capital social peut être condensé en symboles financiers, la gouvernance transversale devient possible.

3. Au niveau des impacts, la finance devrait revenir à la valeur de l'écologie humaine et adopter l'innovation avec une attitude expérimentale au niveau institutionnel

Dans le cas de Bogota, le capital social améliore directement le statut des femmes. Dans le cas de Beyrouth, des outils de données innovants ont permis d'améliorer les conditions de logement des personnes ayant des difficultés à louer. Et dans le cas du Parc du nouveau monde du bien-être public de Shanghai en Chine, la finance verte devient le principal vecteur du capital social. Tous ces cas montrent que la financiarisation ne s'arrête pas aux symboles eux-mêmes, mais qu'elle revient à l'écologie humaine dans le monde réel. Face aux applications financières et aux innovations dans le domaine social, les politiques sociales concernées devraient adopter une attitude expérimentale pour améliorer l'inclusivité. En ciblant l'écologie humaine, les applications financières deviennent plus réelles et plus diversifiées, ce qui se traduit par une diminution des risques d'innovation et par des formes d'innovation plus riches.

Chapitre 4 | **Environnement: des villes vertes, écologiquement vivantes et résilientes**



Introduction¹

La construction de villes et d'établissements humains écologiquement durables et résilients aux catastrophes est d'une importance primordiale compte tenu de l'évolution rapide du changement climatique, de l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des catastrophes naturelles et de la dégradation généralisée de l'environnement. En ce qui concerne l'environnement écologique urbain, la création d'un cadre de vie vert, sûr, à faible émission de carbone, résilient et vivant est un objectif commun qui nécessite des efforts collectifs. Pour y parvenir, les zones urbaines doivent déployer des stratégies de développement innovantes et engagées. Les quatre cas représentatifs présentés dans ce chapitre fournissent des expériences précieuses d'initiatives exemplaires visant à créer des villes et des communautés écologiquement durables, en explorant les aspects de la vitalité écologique, de la résilience en matière de sécurité, de la réduction des risques de catastrophes et des mesures vertes à faible émission de carbone.

Le premier cas concerne la communauté de Wanli à Shanghai, en Chine, qui a connu des changements constants au cours des 25 dernières années, passant d'un village de banlieue sous-développé avec des équipements publics inadéquats en une communauté dynamique avec un environnement écologique renouvelé dans lequel les gens vivent et travaillent dans la paix et l'harmonie. Ce cas est suivi d'une colonne présentant les mesures efficaces adoptées dans le cadre du développement global de la communauté de Binfen à Hangzhou, en Chine, qui est l'un des modèles de développement communautaire exemplaires reconnus par le ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine. Le deuxième cas concerne le travail d'UrbaSEN et de la Fédération sénégalaise des habitants de Dakar, au Sénégal, et met en lumière leur mise en œuvre de stratégies de réduction des risques d'inondation. Ce cas montre comment les approches locales de gestion des inondations menées par les communautés réduisent les risques dans les communautés les plus vulnérables de la ville, renforçant ainsi la résilience urbaine. Troisièmement, à Fortaleza, au Brésil, les autorités municipales ont activement encouragé le déploiement d'une initiative de micro-parcs urbains. L'intégration des micro-parcs permet à la ville de transformer de nombreux terrains dégradés et sous-utilisés dans des communautés négligées et mal desservies, en favorisant une meilleure interaction directe entre les citoyens et la nature, en construisant de nouveaux espaces publics et en améliorant la qualité de l'environnement urbain. Dans le quatrième cas, dans la région de Rotterdam, aux Pays-Bas, les autorités locales promeuvent activement la méthode d'approche et de planification énergétique de Rotterdam, une stratégie de base visant à maximiser l'efficacité énergétique des bâtiments urbains et des espaces publics, à réduire la demande d'énergie, à réutiliser l'énergie perdue et à accroître l'utilisation des sources d'énergie renouvelables.

¹ Ce chapitre a été réalisé conjointement par l'Université de Tongji, la Société de recherche sur le développement durable de Shanghai et ONU-Habitat. Les membres de l'équipe principale sont les suivants: Chen Haiyun, Sun Xiuli, Qin Yu, Zhou Hailu, Hu Qianting, Zhao Xiyao et Wang Zhirui.

Études de cas

Shanghai, Chine La transition de Wanli, Putuo: une communauté écologique et dynamique pour vivre et travailler

Contexte

La gouvernance de proximité est le fondement du gouvernement national et implique la coordination de la planification et de la mise en œuvre des actions dans les villes et les rues, les communautés urbaines et rurales. Elle est considérée comme un facteur fondamental pour la modernisation du système national de gouvernance et des capacités globales de gouvernance. La Chine a activement exploré la gouvernance de proximité dans les communautés et a proposé le concept de co-construction, de co-gouvernance et de partage des enjeux sociaux. Cette approche prône la participation collective à la construction sociale et à la gouvernance, ainsi que les avantages des résultats de la gouvernance.

Métropole internationale de 25 millions d'habitants, Shanghai est devenue le centre chinois de l'économie internationale, de la finance, du commerce, du transport maritime et de l'innovation technologique. Elle joue également un rôle actif dans le leadership social de proximité, en promou-

vant la réforme et l'innovation dans la gouvernance communautaire. Il y a vingt-cinq ans, Wanli était un village de banlieue composé de résidences d'agriculteurs, d'entrepôts d'usines et de terres agricoles. L'eau était gravement polluée, les transports étaient peu pratiques et les services publics tels que les écoles, les hôpitaux et les magasins étaient insuffisants. Le 17 juin 1997, le développement de la communauté de Wanli a officiellement commencé. Il s'agit de l'une des quatre zones de démonstration sélectionnées par le gouvernement municipal de Shanghai dans le cadre de son projet de communauté partagée. La communauté de Wanli s'étend sur 216 hectares avec une surface totale de construction de 2,57 millions de m². Le nombre de ménages prévu est de 20 000, pour une population de 60 000 habitants. Les bâtiments résidentiels ont été intelligemment intégrés aux rivières naturelles de la région, créant ainsi un paysage aquatique unique.

Wanli a subi une énorme transformation. En suivant les principes d'innovation, de développement vert, de coordination, d'ouverture et de partage, la communauté de Wanli est devenue un établissement dynamique dans un environnement écologique propre où les gens vivent et travaillent en paix et en harmonie, et où les voisins sont amicaux et solidaires (voir figure 4.1). En 2005, la communauté de Wanli a remporté le Prix de la contribution à l'habitat de la Semaine internationale de la science et de la paix des Nations unies et, en 2006, le Prix d'or de la résidence écologique de la Semaine in-



Figure 4.1. Vue nocturne d'une rue de la communauté de Wanli.
Source: Bureau du sous-district de Wanli

ternationale de la science et de la paix des Nations unies. La réussite de ce développement a contribué de manière significative à la mise en œuvre des objectifs de développement durable 2030 des Nations unies, notamment dans le domaine des villes et des communautés durables. Elle fournit également des références importantes pour le développement de communautés similaires dans le monde entier.

Processus de mise en œuvre

Wanli est passé d'une zone rurale à une communauté prospère. La planification et la conception de la zone ont été confiées à une entreprise française et la construction de la communauté régionale a été réalisée par le groupe Zhonghuan. À mesure que les différentes étapes de la transformation et de la construction urbaines ont progressé, les objectifs et les voies de développement sont devenus de plus en plus clairs.

Dans le cadre de l'exploration de nouvelles approches de la gouvernance de proximité dans les villes de grande taille par le Comité municipal de Shanghai, Wanli a été sélectionnée, en décembre 2014, pour devenir le premier centre communautaire situé en dehors d'une grande ville. Le plan de développement communautaire de Wanli a été

lancé pour exécuter la tâche et réaliser l'objectif de mettre en pratique l'« unité de gestion de base » des services publics, en définissant les éléments clés du développement communautaire.

Les quatre aspects de la construction d'une communauté Wanli vivante et écologique sont les suivants:

1) Concevoir une feuille de route technique claire et bien définie

En 2016, la communauté de Wanli a entamé une planification systématique axée sur trois composantes majeures: l'identification des faiblesses, la définition des tâches et la mise en œuvre des actions, formant un cadre de travail pour l'évaluation régionale, la planification du développement et un plan d'action (voir figure 4.2). Grâce à des évaluations préliminaires basées sur des demandes réelles, les besoins ont été clairement identifiés, notamment en matière de développement d'équipements publics, d'espaces publics, de transport et d'activités publiques. L'accent a été mis sur la construction d'un réseau de transport continu et confortable pour relier les équipements publics et les espaces ouverts (tels que les centres d'activités), la promotion d'un mode de vie sain et durable, et la création d'un « cercle de vie communautaire de 15 minutes » confortable, vivable,

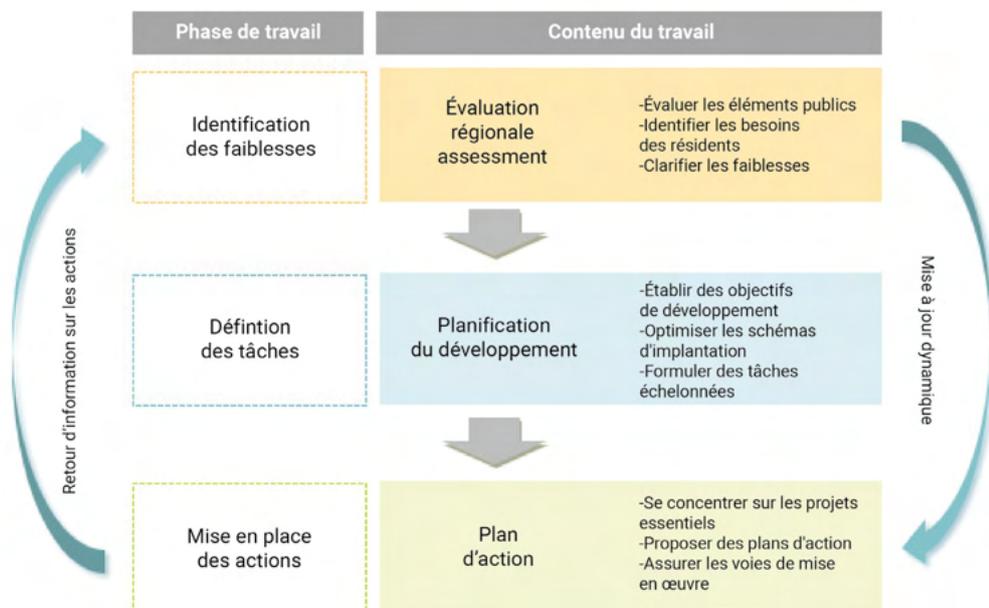


Figure 4.2. Plan communautaire global de Wanli.
Source: Office Bureau du sous-district de Wanli



Figure 4.3. Plan du guide de développement pour la communauté de Wanli.

Source: Bureau du sous-district de Wanli

énergique, efficace et pratique dans lequel les résidents peuvent accéder à une variété de services quotidiens tels que l'éducation, les soins de santé, le travail et les loisirs à 15 minutes de marche (ou de vélo) de leur domicile. Compte tenu de facteurs tels que l'urgence des demandes, l'enthousiasme des entités chargées de la mise en œuvre et la facilité d'exécution, trois plans d'action majeurs ont été formulés sur la base de la liste de projets: « La maison du quartier », « La promenade verte de Wanli » et le « Home Festival ».

Dans les directives de planification du développement communautaire du district de Putuo de 2019, il a été proposé de mettre en place des cercles de vie communautaire de 15 minutes dans toutes les rues et tous les villes. Pour atteindre cet objectif, le positionnement de la « Communauté dynamique » de la zone Zhenru-Shiquan-Wanli a été confirmé par des améliorations axées sur quatre aspects majeurs: le renforcement des capacités de service, l'élévation des normes, l'activation des espaces et l'amélioration de l'efficacité de la gestion.

2) Promouvoir une évaluation régionale détaillée et approfondie

Lors de la préparation préliminaire de la recherche communautaire, la communauté de Wanli a suivi des principes tels que l'adoption d'une approche systématique, précise et réalisable pour sélectionner les éléments à évaluer, et a dressé une liste d'éléments de recherche comprenant les caractéristiques de la population, les éléments de l'espace physique de la communauté et les besoins des résidents.

Sur la base de ces exigences, la communauté de Wanli a ensuite mené des recherches sous trois formes: enquêtes sur le terrain, forums dans les bureaux des sous-districts et questionnaires en ligne pour les résidents. En effectuant une analyse croisée des trois aspects dont les résidents étaient le moins satisfaits par le biais de questionnaires complets, la communauté de Wanli a identifié les principales préoccupations partagées par les résidents, telles que les difficultés de stationnement, les espaces d'activité limités et les besoins en matière d'équipements de soins. Par le biais de discussions avec le bureau du sous-district, les comités de quartier et le bureau de planification et de construction du district, l'équipe de planification communautaire a identifié les principaux problèmes liés au développement et à la gestion actuels du cercle de vie communautaire de 15 minutes, tels que le soutien financier, l'inventaire des espaces de construction et l'identification des terrains inutilisés. Une évaluation régionale du développement communautaire actuel a ensuite été réalisée et un rapport d'évaluation a été rédigé sur la relation entre les ressources, telles que les équipements publics communautaires, les espaces publics et les besoins des résidents en fonction des points centraux de la planification communautaire.

3) Élaborer des stratégies de planification pratiques et réalisables

La communauté de Wanli est devenue une communauté dynamique, distincte et prospère. Pour promouvoir son développement et continuer à construire un cercle de vie confortable, vivable, sain, énergique, efficace et pratique de 15 minutes, la communauté de Wanli a proposé le Plan de renouvellement de la communauté urbaine de Wanli, basé sur les résultats de la recherche des besoins des résidents et des lacunes de la communauté existante. Ce plan vise à créer « Un plan, Deux images et Trois ensembles de mécanismes ».

Le premier objectif est d'imiter les Deux images. La première image s'inspire de *Mille lis de rivières et montagnes*², une peinture qui dépeint un magnifique paysage écologique naturel où les collines bleues et les ruisseaux verts s'entrelacent. En exploitant les ressources naturelles de la communauté de Wanli, un réseau d'eau en forme d'anneau de 6,2 km, comprenant la route de transport

2 *Mille lis de rivières et montagnes* est un célèbre rouleau bleu-vert peint par Wang Ximeng (1096-1119), peintre chinois de la période des Song du Nord.



Figure 4.4. Transformation d'une rue dans la communauté de Wanli. Source: Office Bureau du sous-district de Wanli



Figure 4.5. Parc de la Communauté de Wanli. Source: Bureau du sous-district de Wanli

Dachangpu-Henggang-Yangjiaqiao, et six ceintures vertes verticales d'une superficie totale de 25 hectares ont été créés. La deuxième source d'inspiration, la peinture intitulée *Le long de la rivière pendant le festival de Qingming*³, dépeint une belle scène de vie, parfaite à tous points de vue.

La Route de Xincun et la Route de Fuping ont été identifiées comme les zones idéales pour mener le développement de la communauté (voir figure 4.3). Compte tenu du rayon de service de 600 m autour de la gare ferroviaire, les deux cercles orange sont stratégiquement situés et intégrés à deux zones de services spécialisés et de base, formant ainsi un paysage pittoresque comprenant « deux routes horizontales, six ceintures vertes verticales, une ville carrée, deux districts et de multiples centres ». Dans l'ensemble, l'idéal des deux images offre aux habitants des services pratiques et un cadre de vie confortable, accélérant ainsi le développement du cercle de vie communautaire de 15 minutes.

Le deuxième objectif est de décrire le Plan d'action unique pour une vie meilleure. La communauté de Wanli vise à atteindre cinq objectifs préférables et dix objectifs stratégiques, en se concentrant sur la création d'une communauté résidentielle dynamique adaptée au tourisme, à la culture, à la santé et aux affaires. En matière de tourisme, la communauté encourage la symbiose naturelle en « activant les axes verts », en « connectant les voies d'eau bleues », en « construisant des rues et des allées caractéristiques » et en « optimisant l'expé-

rience de voyage ». Pour les résidents, elle encourage le partage des services en « intégrant divers équipements » et en « créant des lieux d'interaction sociale ». En matière de santé, elle garantit un environnement convivial pour tous les âges, en protégeant et en prenant soin à la fois des personnes âgées et des jeunes. Pour les entreprises, elle renforce le dynamisme et l'intégration en « incorporant des espaces d'affaires », et pour les activités culturelles, elle crée du charme en « développant des espaces artistiques » et en « créant de beaux paysages ». Tout au long du processus de réalisation de ce plan, la communauté de Wanli ne cesse d'améliorer le confort et l'habitabilité, la qualité de vie et le sentiment de bien-être des résidents, tout en continuant à perfectionner la construction du cercle de vie communautaire de 15 minutes (voir les figures 4.4. et 4.5).

Le troisième objectif est d'établir les « Trois ensembles de mécanismes » pour une gouvernance collaborative. La communauté de Wanli a réussi à établir un lien descendant entre trois départements: le comité du district, le gouvernement du district et le bureau du sous-district. Elle a mis en place une plateforme technique professionnelle guidée par le phare de la conception et une plateforme de procédure juridique basée sur « Une carte, trois réunions » pour créer un mécanisme de promotion des actions tout au long du processus. Elle a également mis en place une carte communautaire axée sur l'utilisateur pour les règles et la création collectives et une plateforme d'information Smart Putuo axée sur la gestion, pour créer un mécanisme de gouvernance intelligente hau-

³ *Le long de la rivière pendant le festival de Qingming* est un rouleau célèbre peint par Zhang Zeduan (1085–1145), peintre de la dynastie Song.

Mécanisme descendant	Bureau du sous-district de Wanli et chaque comité de quartier	Réaliser des enquêtes régulières auprès des communautés; Charger des institutions de conception d'effectuer la planification communautaire; Assurer le soutien financier nécessaire et mettre en œuvre la construction des projets.
	Planificateur de la communauté	Dresser une liste des faiblesses et élaborer des plans de développement communautaire; Coordonner le travail de consultation en matière de planification et promouvoir la participation des citoyens aux activités; Fournir aux équipes de conception des projets clés un soutien technique tout au long du processus.
	Équipes de conception pour chaque projet clé	Élaborer des plans de mise en œuvre pour les projets clés.
	Résidents de la communauté	Participer à toutes les étapes de la formulation de la planification communautaire; Fournir un retour d'information en temps utile et soumettre des demandes et des suggestions pertinentes.
	Entreprises et organisations communautaires	Prêter attention aux besoins et aux problèmes de la communauté et fournir les ressources correspondantes.

Tableau 4.1. Le mécanisme de liaison descendante de la communauté de Wanli

Source: développé par les auteurs.

tement collaboratif. Ces trois ensembles de mécanismes renforcent efficacement la gestion et le fonctionnement de la communauté, améliorant la qualité et l'efficacité des services et apportant un soutien solide à la construction du cercle de vie communautaire de 15 minutes.

4) Mettre l'accent sur une participation publique globale

La communauté de Wanli écoute activement les voix de la population et met en place des mécanismes complets de liaison descendante, comme le montre le tableau 4.1. Afin d'élaborer le Plan de développement de la communauté de Wanli, le bureau du sous-district de Wanli a mené une enquête sur les besoins auprès de ses 15 comités de quartier subordonnés. La distribution de questionnaires a permis d'évaluer la satisfaction des habitants à l'égard de l'environnement des rues et des points à améliorer dans la construction des rues.

Au cours du processus de promotion de la gestion et du renouveau communautaires, la communauté de Wanli a mis en place un système composé d'un Comité d'audition, d'un Comité de coordination et d'un Comité d'évaluation afin de garantir la participation des citoyens tout au long du processus (voir figure 4.6). Ces comités fournissent en temps



Figure 4.6. La communauté de Wanli organise un atelier avec la participation des citoyens.

Source: Bureau du sous-district de Wanli

utile des informations en retour sur les différentes étapes de la formulation de la planification et présentent des demandes et des suggestions pertinentes. Le Comité d'audition est impliqué dans la phase de génération des projets, où les comités de quartier et d'entreprise recueillent largement les opinions des citoyens au cours d'ateliers pour les guider dans la sélection des projets. Le Comité de coordination intervient lors de la phase de mise

en œuvre des projets, où les comités de quartier et les comités d'entreprises collaborent dans des ateliers pour les guider dans le choix des schémas de conception des projets. Le Comité d'évaluation intervient pendant la phase d'évaluation du projet, au cours de laquelle les comités de quartier et d'entreprise recueillent les réactions et les perceptions des habitants par le biais d'ateliers, pour les aider à évaluer les schémas de conception et l'efficacité de la mise en œuvre.

Expériences de référence

La construction d'une communauté écologique et dynamique nécessite une planification systématique et prospective.

La gouvernance communautaire est une tâche complexe qui exige, pour son développement, de recourir à des méthodes scientifiques afin d'établir une planification à long terme basée sur la situation réelle. La communauté de Wanli se caractérise par une structure de population relativement jeune et par l'état d'avancement de la construction des équipements collectifs publics. En identifiant les faiblesses et les enjeux, elle a décelé les domaines qui devaient être améliorés au niveau de la construction et de la gestion de la communauté, de l'environnement urbain et des équipements publics. En se concentrant sur ces trois questions essentielles, la communauté de Wanli a établi trois objectifs de développement et proposé cinq stratégies correspondantes, ce qui a permis d'apporter des améliorations globales aux axes verts, aux voies d'eau bleues, aux rues et villes caractéristiques et à l'expérience de voyage. Cela a propulsé la gouvernance sociale locale à un nouveau niveau et à des sommets sans précédent.

1) Élaborer des feuilles de route techniques détaillées et des plans de construction en adoptant une approche axée sur les enjeux, en se concentrant sur la satisfaction des besoins de subsistance des populations. L'accent doit être mis sur la résolution des contradictions et des enjeux les plus importants.

Comme l'a souligné le secrétaire général Xi Jinping dans le rapport du vingtième Congrès national du Parti communiste chinois, « nous devons adopter une approche axée sur les enjeux. Les enjeux sont le reflet de notre époque, et répondre à ces enjeux et les résoudre est une tâche essentielle de la théorie ». Dans la gouvernance communautaire, les difficultés les plus pressantes et les

problèmes qui préoccupent le plus les habitants doivent être au cœur du travail. Plus la feuille de route technique et les plans de construction sont détaillés, moins il y aura de litiges techniques et meilleur sera l'impact de la mise en œuvre. Après avoir mené des enquêtes auprès des résidents, la communauté de Wanli a découvert plusieurs problèmes spécifiques tels que l'absence d'espaces verts systématiques, de couloirs verts et d'allées piétonnes, le manque d'ouverture, des voies lentes incomplètes et le manque d'unité organique dans le style et la couleur des façades des bâtiments au sein de la communauté. C'est pourquoi la communauté de Wanli a affiné les plans de conception jusqu'à chaque coin de rue, en prenant l'exemple de l'espace de vie paysager. Chaque point désigné est basé sur l'emplacement spécifique et les fondations de l'installation, remplissant avec précision différentes fonctions telles que l'amélioration de l'environnement artistique et l'orientation du flux des piétons. Cela permet d'apporter un soutien spécifique pour améliorer l'expérience de vie des résidents.

2) En combinant soutien politique et mécanismes de marché, la communauté de Wanli a créé une communauté écologiquement dynamique qui aborde non seulement les enjeux relatifs à l'habitabilité, mais aussi à l'emploi durable et au développement des entreprises.

Les établissements humains durables et la promotion de l'emploi décent et productif sont des objectifs importants du Programme de développement durable 2030 des Nations unies. La communauté de Wanli a obtenu des résultats significatifs dans la réalisation de ces objectifs. En matière d'habitabilité, la communauté de Wanli se concentre sur l'intégration de divers équipements et la création de lieux d'interaction sociale comme ses principales stratégies. Elle s'est engagée à combler les lacunes en matière d'équipements, à exploiter les ressources spatiales et à améliorer le contenu des services. Grâce à la collaboration entre les services gouvernementaux et les entreprises privées, des projets tels que la rénovation de la route Xiangquan ont été menés à bien. En matière d'emploi, la communauté de Wanli organise régulièrement des formations pratiques et des cours pour aider les jeunes chômeurs de longue durée à trouver un emploi et à créer une entreprise. En outre, elle améliore la coordination et le partage ouvert des parcs d'entreprises afin d'élargir les fonctions des parcs, de promouvoir l'interaction entre les groupes d'entreprises et de répondre aux besoins d'emploi de

la population environnante. Par le biais du modèle de coopération entre le gouvernement et les entreprises, la communauté de Wanli aborde l'enjeu de la durabilité de l'habitabilité et de l'emploi, en renforçant ainsi la vitalité de la communauté et en offrant aux citoyens davantage d'opportunités.

3) La participation des citoyens à l'ensemble du processus est essentielle. Les habitants de la communauté doivent participer activement à toutes les étapes de la planification, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de la gestion, afin de s'assurer que leurs besoins sont pris en compte et que leurs opinions sont entendues. Ce n'est qu'avec cette approche que l'on peut parvenir à un développement communautaire durable.

La participation des citoyens est un moyen important de sauvegarder les droits des résidents et une voie essentielle pour réaliser le développement durable de la communauté. S'appuyant sur l'expérience des 25 dernières années de rénovation communautaire, la communauté de Wanli

promeut en permanence la participation publique dans le cadre d'un processus complet. Elle écoute les opinions des citoyens sur la conception des politiques et la formulation des plans, en utilisant des méthodes telles que la distribution de questionnaires et l'organisation de forums pour accroître l'implication des résidents dans la gouvernance de la communauté. Il en résulte des expériences reproductibles et évolutives, ainsi qu'une autonomie et une co-gouvernance institutionnalisées, normalisées et standardisées. L'expérience a également fourni une solution pour surmonter l'inefficacité du modèle de gestion traditionnel dominé par le gouvernement. Elle offre des perspectives précieuses et une expérience de référence aux villes et aux communautés qui se trouvent encore dans un processus d'urbanisation rapide.

La communauté de Binfen à Hangzhou, Zhejiang: construction commune intercommunautaire et gouvernance intégrée

Les communautés sont étroitement liées à la vie des gens, servant d'unités fondamentales pour la vie des résidents urbains, et d'unités de base pour la construction et la gestion urbaines. La qualité de l'environnement communautaire a un impact direct sur l'expérience et la qualité de vie des citoyens. Pour répondre à la demande d'une vie meilleure pour les citoyens, le ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine vise à construire de « bonnes communautés » en misant sur le service à la population, la satisfaction de ses besoins et la garantie de sa sécurité. La construction met principalement l'accent sur les équipements pour « les personnes âgées et les enfants » afin de répondre aux préoccupations de la population. En collaboration avec les départements concernés, des projets pilotes de développement communautaire global ont été lancés afin de créer une série de modèles de développement communautaire exemplaires.

La communauté de Binfen est située dans le sous-district de Xixing, dans le district de Binjiang, à Hangzhou, dans la province du Zhejiang. Elle comprend trois communautés établies: la communauté de Xingmin, la communauté de Qijiazha et la communauté de Shuidian. Ce quartier, l'un des premiers à avoir été réinstallé dans le district de Binjiang, a longtemps été confronté à des conditions environnementales chaotiques et à un manque d'équipements publics. Les habitants, qui sou-

haitaient un cadre de vie plus confortable, des services publics améliorés et un mode de vie plus pratique, ont exprimé une demande croissante de transformation de la communauté. En réponse à cette demande, la communauté de Binfen a lancé un projet pilote de reconstruction globale comprenant notamment les mesures suivantes:

1) Mécanisme optimal - Amélioration des services communautaires: la co-construction de la communauté n'implique pas seulement la convergence des frontières administratives, mais aussi l'intégration des systèmes de gouvernance. Afin de rationaliser les multiples autorités de gestion, la communauté s'est appuyée sur la direction de la construction du Parti pour réunir les branches originales du Parti en un grand comité communautaire du Parti et mettre en œuvre une gestion par rotation. Simultanément, en collaboration avec les unités de co-construction, les unités opérationnelles et les stations de base environnantes, un mécanisme opérationnel de collaboration multiple a été mis en place, intégrant les forces du personnel en vue d'améliorer le niveau de gouvernance.

2) Un espace optimal - un cadre de vie plus agréable: les quartiers de réinstallation de la communauté colorée de Binfen ont été construits il y a longtemps, ce qui explique la détérioration des équipements et le faible taux d'ascenseurs. Suite à la coordination de plusieurs départements par le Comité municipal de construction de Hangzhou, l'installation et la rénovation d'une série d'infrastructures, y compris des canalisations d'approvisionnement en eau et de drainage, des stations de re-

charge de voitures et des ascenseurs, ont été menées à bien. Cela a permis d'atteindre l'objectif d'une amélioration et d'une transformation globales du quartier en une seule fois. En même temps, la communauté de Binfen a établi le concept de base « Voisins ensemble » qui englobe neuf scénarios de services majeurs, à savoir la communication entre voisins, la lecture et l'apprentissage, les repas, les affaires, la résolution des litiges, les soins médicaux, la remise en forme, les soins aux personnes âgées et la garde d'enfants. L'objectif est de fournir aux résidents des services tout au long de leur cycle de vie, en créant un « cercle de services de vie de 5 et 15 minutes ».

3) Une expérience optimale - des services plus intelligents et plus pratiques: la communauté de Binfen utilise le leadership numérique et l'établissement d'une plateforme numérique pour relier les besoins de vie des résidents à la gestion de la communauté et faciliter la communication en ligne entre les résidents et la communauté pour résoudre les problèmes de la vie quotidienne. La communauté améliore activement l'interconnexion de l'Internet des objets, en utilisant des dispositifs numériques pour la supervision et l'exploitation intelligentes des équipements publics de la communauté. Cela permet non seulement d'éliminer les risques quotidiens en matière de sécurité, mais aussi de mieux adapter les différents scénarios de vie aux besoins réels des résidents.

4) Efficacité accrue - Gouvernance communautaire plus efficace: la communauté de Binfen s'appuie sur le Centre de services communautaires, qui intègre les processus de service dans le guichet de service « Yi Bin

Ban », qui coordonne le traitement des questions de service et fournit un centre de services communautaires unique 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Il unifie les unités opérationnelles de la communauté, en évaluant les espaces publics, sociaux et commerciaux au sein de la communauté sur la base de la satisfaction des résidents et des données opérationnelles afin de parvenir à un renouvellement organique des formats. Par le biais du loyer des magasins, des fonds publics et des contributions des unités de co-construction, des subventions sont accordées pour les dépenses opérationnelles des scénarios de service public, assurant ainsi un fonctionnement durable.

Le sous-district de Xixing a mis en place une équipe intégrée de maintien de l'ordre avec des bureaux régulièrement installés dans différents postes de base. Ils ont mis en place un système de rotation quotidienne et des mécanismes tels que « Cinq en un », créant ainsi une application « intégrée » collaborative à plusieurs niveaux pour améliorer l'efficacité de la gouvernance de la communauté. L'importance de ce cas réside dans le fait que les frontières administratives de la structure communautaire originale ont été abolies par la création d'un comité communautaire commun du Parti pour parvenir à une collaboration régionale et consolider les petits espaces initialement dispersés des trois communautés. Grâce à une planification, des normes, une construction et un fonctionnement unifiés, il a été possible de créer une communauté complète avec des scénarios de vie intégrés, renforçant ainsi un modèle de création d'une communauté complète pour la collaboration intercommunautaire et la gouvernance intégrée.



Figure 4.7. Vue aérienne de la communauté de Binfen à Hangzhou, Zhejiang.
Source: Communauté de Binfen, Hangzhou

Région de Dakar, Sénégal UrbaSEN et la Fédération sénégalaise des habitants: autonomiser les habitants dans les projets d'infrastructures résilientes aux inondations

Contexte

Située sur la péninsule du Cap-Vert, sur la côte atlantique du Sénégal, la capitale Dakar a connu une croissance démographique rapide qui a entraîné une densification urbaine mal contrôlée et une expansion informelle des périphéries de la ville. Dakar accueille environ 1,8 million de personnes dans ces zones suburbaines non planifiées, dont beaucoup sont des établissements de basse altitude vulnérables aux inondations, qui se répètent chaque année pendant les saisons des pluies depuis 1987. Bien que les projections climatiques peinent à converger localement, les phénomènes extrêmes devraient s'intensifier avec des pluies plus fréquentes et plus abondantes. Les inondations constituent donc un énorme défi et continuent d'entraver le développement socio-économique de la région du Grand Dakar et du Sénégal en général, plongeant une grande partie de la population dans la pauvreté. Depuis plus de 30 ans, certaines zones d'habitation sont inondées de façon répétée pendant plusieurs mois chaque année, obligeant une grande partie de la population à quitter leurs maisons, puis à les reconstruire ou à vivre dans des conditions dangereuses qui posent des risques sanitaires majeurs.

Malgré les améliorations apportées par les projets de lutte contre les inondations de l'État, les risques d'inondation persistants dans les quartiers périphériques de Dakar ont continué à endommager les habitations auto-construites et les espaces publics, créant des environnements de vie précaires pour les habitants urbains les plus vulnérables. Ces dernières années, la gestion des inondations a fait l'objet d'une attention accrue dans l'agenda politique sénégalais, avec une série de mesures d'intervention d'urgence prises par les autorités publiques. Des interventions telles que la dépollution ou la réhabilitation des zones sinistrées, la construction de réseaux d'évacuation, l'intégration de bassins d'orage, de pompes et la restructuration des quartiers informels ont été proposées pour renforcer la résilience des quartiers vulnérables.

Cependant, les réponses de l'État sont souvent tardives et inadaptées à ces communautés, et aux femmes en particulier. Les grands projets ont également tendance à privilégier les travaux structurants au détriment de l'intégration des réseaux secondaires et tertiaires dans le paysage urbain informel. Ainsi, les efforts de collaboration tournés vers l'avenir et axés sur une gestion intégrée englobant la planification, la conception, la mise en œuvre des infrastructures et le renforcement des capacités en vue d'améliorer la préparation aux inondations font encore défaut.

Afin d'atténuer les risques pour certaines des communautés les plus vulnérables et de réduire efficacement la pauvreté, Dakar a promu des approches intégrées de la planification urbaine, de la prestation de services et du développement des infrastructures. Développé en 2012, le Programme d'amélioration du cadre de vie des personnes vulnérables dans les quartiers précaires a permis d'améliorer la qualité de vie et de renforcer la résilience de ces communautés exposées aux inondations. Mené par les communautés elles-mêmes, le programme est organisé par la Fédération sénégalaise des habitants (FSH), une fédération de groupes d'épargne féminins, sous l'égide d'UrbaSEN, une ONG locale. Grâce à cette coopération, la ville a depuis expérimenté la coproduction, en mettant en relation les acteurs publics et privés avec les citoyens pour favoriser un développement résilient aux catastrophes dans un certain nombre de quartiers populaires.

Processus de mise en œuvre

Depuis sa création en 2014, la FSH s'est rapidement étendue à 570 groupes d'épargne. Avec 15 000 membres, dont 96 % de femmes⁴, les participants mettent collectivement en commun leurs économies et peuvent emprunter auprès d'un fonds renouvelable pour réaliser des travaux d'amélioration dans leurs communautés. Interlocuteur privilégié des acteurs publics, la FSH crée le lien avec les habitants, oriente le choix des bénéficiaires, la mobilisation des fonds et la sensibilisation. La FSH est soutenue par UrbaSEN, une association composée de 22 professionnels (ingénieurs, ur-

4 Prix mondiaux de l'Habitat. *UrbaSEN and the Senegalese Federation of Inhabitants*, (2023). URL: https://world-habitat.org/world-habitat-awards/winners-and-finalists/urba-sen-and-the-senegalese-federation-of-inhabitants__trashe-d/#award-content.

banistes, architectes, économistes et travailleurs sociaux) qui apportent leur expertise technique dans des domaines tels que la supervision de la construction et la formation des habitants aux travaux d'amélioration, comme par exemple, l'amélioration de l'habitat et des infrastructures de gestion des eaux pluviales et des eaux usées.

Pour financer les travaux du projet, UrbaSEN gère le fonds renouvelable de la FSH, principal moyen d'épargne et de prêts pour les populations exclues du système bancaire formel. En tant que mécanisme intégral, le fonds fournit des microfinance-ments pour répondre aux problèmes de revenus irréguliers ou extrêmement faibles, à l'absence de titres fonciers ou à l'incapacité de nombreux habitants locaux à fournir des garanties financières. La FSH soutient les groupes d'épargne en les formant à la gestion administrative et financière, ainsi qu'au développement d'activités génératrices de revenus. Le fonds accumule actuellement environ 960 000 USD pour financer des travaux d'amélioration de l'infrastructure des communautés et des logements, et fait appel à diverses sources de financement, notamment des subventions d'institutions internationales (72,8 %), des contributions mensuelles de groupes d'épargne (19,5 %), des intérêts sur les remboursements de prêts (5 %) et des prêts de solidarité de coopératives d'habitation Suisse et de particuliers (2,7 %)⁵. Depuis sa création, le fonds a accordé 805 prêts à des membres pour un montant moyen de 1 445 USD. Les prêts sont généralement remboursés dans les 20 mois qui suivent la fin des travaux d'amélioration du logement. Le taux de remboursement est de 92 %, mais en cas de difficultés de remboursement, les versements peuvent être adaptés à la nouvelle situation du ménage. Depuis 2011, UrbaSEN est soutenu par urbaMond, une association franco-suisse qui facilite le développement stratégique, la collecte de fonds à l'échelle internationale, l'établissement de rapports et la mise en réseau avec d'autres partenaires mondiaux.

En tant que projet quadriennal initié en avril 2019, UrbaSEN a lancé un nouveau programme *Pikine Irregular North, Guédiawaye* - Gestion intégrée des risques d'inondation (PING-GIRI) pour renforcer la résilience aux inondations dans les communautés périphériques de Dakar. Avec un budget de 900 000 € financé par l'Agence française de développement, le programme a ciblé cinq quartiers forte-

ment exposés aux inondations: i) Djiddah Thiaroye Kao; ii) Médina Gounass; iii) Ndiarème Limamoulaye; iv) Wakhinane Nimzatt; et v) Yeumbeul Sud. Le projet visait à renforcer la résilience aux inondations en capitalisant sur les dynamiques locales et en donnant aux communautés locales les moyens d'agir sur la gestion des risques de catastrophes urbaines. Chaque étape du projet a été conçue de manière à ce que les membres de la communauté soient pleinement en mesure de décider, de négocier et de participer aux activités du projet et à la prise de décision. Articulés autour de cinq étapes coconstruites entre les habitants, les municipalités et les institutions publiques, les processus de développement comprenaient: i) la planification et la hiérarchisation des actions en cohérence avec les plans existants; ii) la définition des travaux à réaliser; iii) le soutien et le financement des travaux; iv) l'exécution de la construction des travaux; et v) la gestion des travaux, la clarification des rôles et des responsabilités, la définition des méthodes de gestion et l'assurance de leur mise en œuvre.

Implication des parties prenantes dans le diagnostic territorial et la planification participative

Dans un premier temps, une planification participative a été entreprise dans les cinq municipalités cibles afin d'identifier les défis locaux et de hiérarchiser les interventions appropriées. Divisée en deux séries, la première série d'ateliers était théorique et impliquait une analyse cartographique (voir figure 4.8), tandis que la série suivante impliquait une analyse sur le terrain pour localiser les défis identifiés. Des cartes communales ont été produites avant les ateliers de planification parti-



Figure 4.8. Les membres de la communauté locale procèdent à une analyse cartographique au cours des ateliers.

Source: <https://urbansen.org/user/page/05/archives/dossier-de-presentation/urbanSEN-FRpdf>

5 ibid.

cupative afin d'éclairer les séances de diagnostic préliminaires et de soutenir l'élaboration de solutions. Composées à partir de photos aériennes prises à l'aide de drones et de relevés de terrain effectués selon les méthodes d'Open Street Map, ces cartes ont permis de géolocaliser les zones de plaine et les zones d'inondation critiques, ainsi que les ouvrages d'assainissement existants et les habitations dégradées par les inondations. En outre, des modèles numériques de terrain et une cartographie des bassins versants ont été générés là où les drones avaient permis de déterminer l'altimétrie. La vérification des volumes d'eau à traiter ainsi que le dimensionnement des structures des bâtiments et des réseaux d'eau ont également pu être réalisés grâce à la recherche.

Les ateliers de planification ultérieurs ont réuni de nombreuses parties prenantes, notamment des associations de quartier, des groupes membres de la FSH, des délégués de quartier, des autorités religieuses et coutumières ainsi que des membres du personnel de la municipalité. En plaçant les membres de la communauté locale au cœur du processus d'identification et de gestion des inondations, on a contribué à mobiliser les gens collectivement, en leur donnant les moyens d'identifier les problèmes et de proposer des solutions pour améliorer les conditions de vie dans leur quartier. Dans le cadre des sessions plénières, des promenades urbaines ont été organisées pour confirmer et corrélérer l'identification des structures et des zones sujettes aux inondations identifiées sur les cartes, dans lesquelles les périmètres municipaux ont été divisés en zones et des sous-groupes ont été sélectionnés pour évaluer chacune d'entre elles. Des dispositifs GPS ont permis d'enregistrer les zones clés pour procéder à une analyse spatiale et à une visualisation, tandis qu'une base de données géoréférencée a permis de créer un inventaire pour sécuriser les informations. UrbaSEN s'est principalement concentré sur la formation des jeunes résidents et des fonctionnaires locaux à la collecte de données. Des études détaillées sur la gestion des inondations ont ensuite été entreprises afin d'aligner les composants de l'infrastructure de gestion des eaux pluviales sur les conditions environnementales urbaines locales, en mettant l'accent sur la meilleure façon de diriger les flux d'eau des sous-bassins versants conformément au plan de drainage de Dakar.

Développement de solutions techniques de gestion des inondations

Suite à l'identification des zones d'intervention au sein des communautés cibles, des solutions ont été proposées à la fois par les membres des communautés locales et les équipes techniques. Le projet a testé un certain nombre de solutions innovantes de gestion des inondations basées sur l'infiltration, le reprofilage et la protection en amont des quartiers. Les solutions proposées ont été rendues en 3D pour faciliter la restitution et la validation avec les bénéficiaires et la municipalité. Avec l'appui d'un bureau d'études international spécialisé dans la gestion alternative des eaux pluviales, les solutions ont ensuite été validées par des professionnels dans leurs contextes respectifs. La construction de l'infrastructure finale a donc suivi une logique évolutive, de la conception à la mise en œuvre, telle qu'elle a été conçue au cours des ateliers participatifs.

Après confirmation des interventions techniques souhaitées, des femmes ont été formées pour superviser les travaux et des artisans locaux ont été sélectionnés pour soutenir la construction de l'infrastructure de gestion des inondations. L'embauche de travailleurs locaux a permis d'élargir leurs compétences et donc d'accroître la possibilité de reproduire les travaux et de minimiser les coûts de construction. Les mesures comprenaient des arrêts d'eau intégrés conçus pour détourner les eaux pluviales des zones urbaines inondées vers des points d'évacuation tels que les grilles et les stations de ravinement, et des puisards filtrants ont été construits pour limiter les rejets d'eaux usées. Un pavage perméable a également été installé pour augmenter l'infiltration en surface, ce qui, combiné à des canaux en béton moulé, s'est avéré essentiel pour améliorer l'efficacité du drainage et protéger les fondations des maisons environnantes contre l'érosion. Conclu en mars 2023, le projet Ping-Giri a depuis apporté de multiples avantages qui ont transformé la capacité d'adaptation et la résilience des quartiers locaux concernés. L'introduction de systèmes de drainage adéquats et la régulation de l'écoulement des eaux de surface ont contribué à réduire les risques d'inondation, tandis que les programmes d'éducation ont aidé à réduire les comportements qui ont un impact négatif sur l'environnement, tels que la contamination des eaux souterraines, l'érosion des zones humides et le dépôt de déchets. L'aménagement d'espaces publics arborés, l'inclusion

d'équipements sanitaires et l'amélioration de la gestion des déchets ont également permis d'améliorer l'hygiène et la santé des résidents locaux.

Cofinancement des travaux publics par une approche semi-collective

Le fonds renouvelable pour la rénovation urbaine a permis aux habitants de cofinancer leurs propres travaux pour des projets de logement ou des projets communautaires. Le système de cofinancement a permis de refléter le principe de co-conception dans lequel les habitants et la municipalité financent les travaux à parts égales. Le fonds renouvelable est contrôlé par une base de données dans laquelle chaque prêt est enregistré et chaque étape du projet est consignée jusqu'à son achèvement. Le projet a versé une dotation de 90 000 € au fonds renouvelable en 2019. Trois ans plus tard, les prêts accordés pour des travaux communautaires et individuels sont évalués à plus de 211 000 €. Le fonds a permis d'apporter des améliorations aux communautés locales, telles que l'intégration de mesures d'adaptation aux inondations pour les logements ainsi que la mise en place de petits équipements publics, par exemple, des drains, des pavés, des bassins tampons dans les espaces de loisirs et des espaces verts perméables. Le système de fonds de prêt renouvelable a également contribué à impliquer les habitants locaux en les faisant participer davantage aux travaux du projet et en favorisant un plus grand sentiment d'appartenance parmi les groupes bénéficiaires, ce qui met en évidence son potentiel en tant qu'outil efficace de mobilisation des ressources financières pour la construction d'équipements individuels et publics.

Transfert et extension du programme

Plusieurs quartiers de l'agglomération dakaroise ont été transformés avec succès grâce à des projets complémentaires. Par le biais du Programme d'amélioration du cadre de vie des personnes vulnérables dans les quartiers précaires, 800 projets d'amélioration ou de reconstruction de logements ont été réalisés à ce jour avec des prêts allant jusqu'à 1 600 USD provenant du fonds renouvelable de la FSH, réduisant ainsi la vulnérabilité aux inondations et améliorant la qualité de vie des habitants⁶. Au total, plus de 20 000 personnes ont bénéficié directement des projets, 8 000 personnes ont vu leur logement rénové et plus de 600 artisans ont été formés. En coopération avec l'Agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie, un système

d'alerte précoce aux inondations a également été mis en place, qui envoie des alertes par SMS aux habitants avant les fortes pluies.

Depuis 2019, le projet Cité-FSH est développé en partenariat avec les futurs résidents, la FSH et les équipes techniques UrbaSEN et urbaMonde. Programme phare sur le plan urbain et architectural, il a œuvré à la construction d'un écoquartier accueillant 140 maisons dans la commune de Diender, dans la banlieue de Dakar, dans lequel les équipements sont construits à partir de matériaux écologiques, créant ainsi un quartier urbain intégré et adapté au changement climatique.

Au niveau régional, UrbaSEN et la FSH ont conseillé des partenaires tels que le GRDR en Guinée-Bissau et Yaam Solidarité au Burkina Faso pour expérimenter le modèle de développement tel qu'il a été mis en place à Dakar. Des outils stratégiques tels que la cartographie par drone, la collecte participative de données et le financement par fonds renouvelable sont également adoptés dans d'autres régions. Pour consolider le transfert et l'étendue de ces pratiques, un réseau régional de confédérations de résidents des pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine est en cours de création afin de renforcer la coopération et les échanges entre pairs en 2023. Ainsi, avec le soutien d'UrbaSEN, la FSH deviendra un acteur à part entière du développement urbain et continuera à se développer à mesure que de nouveaux membres rejoindront les groupes d'épargne dans le but commun d'améliorer la résilience au changement climatique et la qualité de vie dans les banlieues des villes sénégalaises.

Expériences de référence

Comprendre le renforcement de la résilience urbaine comme un processus collaboratif de co-conception et de co-construction

Le travail d'UrbaSEN et de la FSH réitère l'importance de renforcer la résilience aux catastrophes par une approche coopérative et basée sur le dialogue. Les efforts de collaboration en matière d'atténuation des inondations ont mis en évidence les avantages d'une participation active des habitants à toutes les phases de la mise en œuvre du projet, en vue de renforcer efficacement les capacités des communautés locales. L'encouragement d'un dialogue inclusif a permis de transférer l'éducation, les connaissances et les compétences clés aux membres des communautés locales. Le proces-

6 *ibid.*

sus de co-conception entre les experts techniques et les résidents locaux, illustré par des ateliers et des phases de diagnostic, a permis d'intégrer un large éventail de perspectives dans l'élaboration de solutions et la prise de décision, stimulant ainsi l'innovation et améliorant la qualité des résultats des projets dans les contextes locaux. En outre, lorsque les parties prenantes locales ont été directement impliquées dans la mise en œuvre et la construction des mesures de secours en cas d'inondation, ce processus de co-construction a permis aux hommes de la communauté locale d'acquérir des compétences pratiques en matière de construction et aux femmes locales des compétences en matière de gestion de projet, contribuant ainsi à un processus de développement plus autonome. Le processus de co-développement peut contribuer à renforcer les relations entre les parties prenantes, à stimuler l'engagement dans le développement local et à favoriser la durabilité à long terme. En donnant la priorité aux communautés marginalisées dans la mise en œuvre des projets, les villes peuvent donc promouvoir des approches de renforcement de la résilience plus inclusives et axées sur l'équité.

Les approches intégrées de la gestion des inondations sont essentielles dans les quartiers informels

La mise en œuvre d'une gestion intégrée des inondations dans les quartiers informels nécessite une approche globale qui tienne compte des caractéristiques uniques de la zone. Face à la complexité des facteurs convergents qui augmentent la vulnérabilité aux catastrophes, l'évaluation des risques dans les communautés informelles de Dakar est essentielle pour fournir des solutions de gestion des inondations informées et efficaces. Les stratégies intégrées qui combinent la planification urbaine et la gestion des eaux pluviales en tenant compte d'éléments tels que le paysage urbain, les bâtiments, les rues, les espaces ouverts et les infrastructures de drainage existantes sont essentielles pour accroître la résilience et la durabilité des zones urbaines vulnérables. Dans les quartiers informels, qui se caractérisent généralement par un mauvais drainage, des logements inadéquats et un accès limité aux services, des approches intégrées et globales peuvent aider à relever simultanément de multiples défis. Il est important que les villes reconnaissent le risque accru d'inondation dans ces zones et formulent des réponses sensibles en conséquence, en comprenant les exigences nuancées entre la fourniture d'infrastructures

et de services, l'éducation et la sensibilisation pour améliorer la qualité de l'environnement urbain et la résilience climatique.

Fortaleza, Brésil

L'initiative des micro-parcs urbains: naturaliser les terres dégradées dans les communautés vulnérables

Contexte

Située dans le nord-est du pays, la ville de Fortaleza a connu une croissance urbaine accélérée marquée par des inégalités sociales. Plus de 143 000 familles vivent dans l'extrême pauvreté, les enfants étant les plus vulnérables. Les problèmes convergents d'inégalités socio-économiques et urbaines, exacerbés par la pandémie de COVID-19, ont accentué l'inégalité spatiale et les familles à faibles revenus en situation d'extrême vulnérabilité n'ont pas accès aux services de base et aux espaces publics. Entre 2004 et 2014, les zones naturelles de Fortaleza ont diminué de 35,6 à 21 %, ce qui équivaut à 6,42 m² d'espace vert par habitant, soit la moitié de la recommandation de l'Organisation mondiale de la santé⁷. Quelque 389 parcelles de terrain non urbanisées sont toutefois présentes sur le territoire municipal, généralement négligées et inutilisées. Le fossé creusé entre les enfants et l'accès à la nature a aggravé les problèmes de santé et généré des espaces publics dégradés et stigmatisés, propices au déversement de déchets, à la violence et à l'occupation irrégulière. L'impact du manque d'espace naturel est particulièrement évident chez les enfants, entraînant une prévalence accrue de l'obésité, de l'hyperactivité, du déficit d'attention et de la mobilité réduite.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, les espaces extérieurs ont été identifiés comme des zones stratégiques à faible risque pour le retour en toute sécurité de la vie communautaire. Dans le contexte de la ville, où l'accès aux espaces publics de loisirs est fortement limité, les micro-parcs urbains ont offert des alternatives peu coûteuses et faciles à mettre en œuvre pour étendre les avantages aux zones vulnérables et densément peuplées. L'intégration des micro-parcs a permis

7 AIPH, (2022). *Addressing the urban challenge*. URL: <https://aiph.org/green-city/guidelines/case-studies/fortaleza-urban-challenge/>.



Figure 4.9. Micro-parc José Leon avant et après transformation.
Photo: Mairie de Fortaleza

à Fortaleza de transformer ses nombreuses parcelles de terrain dégradées et sous-utilisées et a offert une solution aux problèmes d'incertitude, de perturbation et de crise en ouvrant des espaces dans les zones vulnérables qui favorisent la vie communautaire et le contact direct avec la nature.

Processus de mise en œuvre

La ville a lancé le Programme des micro-parcs urbains en 2020 par l'intermédiaire du laboratoire d'innovation de la Fondation pour la science, la technologie et l'innovation, du département municipal de l'urbanisme et de l'environnement et de l'autorité chargée de l'urbanisme et de l'aménagement paysager, en partenariat avec le réseau Urban 95, une initiative mondiale visant à inclure le point de vue des enfants et de ceux qui en prennent soin dans la planification et les programmes d'urbanisme. En tant que politique publique traitant de questions multiples, l'initiative a combiné deux ambitions: récupérer des parcelles de terrain dégradées et construire de nouveaux espaces publics dans lesquels les gens peuvent être proches de la nature. Proposé par l'Institut Alana, partenaire de la municipalité dans le cadre du réseau Urban 95, le concept prévoit la naturalisation des parcs en utilisant des éléments tels que la topographie du terrain, le bois et la végétation pour créer des espaces attrayants et de grande qualité, propices à la socialisation et au jeu. En développant un réseau vert à travers la ville, les parcs offrent également un espace clé pour les membres de la communauté locale et les enfants en particulier, tout en augmentant la durabilité et la résilience de l'environnement local.

Extension d'un réseau vert à l'échelle de la ville grâce à l'aménagement de micro-parcs

Sélectionnés comme sites pilotes, les micro-parcs José Leon et Seu Zequinha, respectivement à Cidade dos Funcionários et Barra do Ceará, ont été les premières zones à être transformées en novembre 2020 et octobre 2021 (voir figures 4.9 à 4.11). Les deux sites étaient auparavant des zones dégradées exposées au déversement de déchets de construction dangereux, la zone de Seu Zequinha, plus vaste, abritant également des éléments aquatiques naturels. En utilisant des éléments naturels et traditionnels, notamment l'eau, les aires de jeux, les gymnases en plein air, les zones perméables, les arbres et le bois taillé, ces deux sites ont été transformés en nouveaux espaces verts de qualité et ont permis d'établir un lien plus étroit entre la population locale et la nature. On estime que jusqu'à 18 500 résidents à faibles revenus, dont 60 % ne sont pas de race blanche, ont bénéficié de la mise en place de ces deux parcs à ce jour⁸. Contrairement à leur état antérieur, les parcs ont désormais pour mission d'améliorer les microclimats et la coexistence des résidents les plus proches. Les deux premiers parcs ont testé des concepts dans des contextes différents, ce qui a permis de définir des méthodologies et d'identifier des solutions de rechange en matière d'extensibilité et de viabilité économique. Après la transformation réussie de ces deux sites préliminaires, trois autres sites ont été sélectionnés pour être modernisés: la rue Jaspe et la rue Luis Montenegro, Siqueira et le quartier de Jangurussu où la régénération est en cours. Fortaleza prévoit de créer

8 AIPH, (2022). *Fortaleza, Brazil. Initiative: Transforming degraded land into Urban Micro Parks*. URL: <https://aiph.org/green-city-case-studies/fortaleza-brazil/#Implementation,%20Impact%20and%20Replicability>.



Figure 4.10. Le micro-parc José Leon intègre des éléments fonctionnels et des infrastructures vertes.

Source: AIPH, (2022). Fortaleza, Brazil. Initiative: Transforming degraded land into Urban Micro Parks. URL: <https://aiph.org/green-city-case-studies/fortaleza-brazil/#Implementation,%20Impact%20and%20Replicability>.



Figure 4.11. Micro-parc Seu Zequinha.

Source: Photo de la Mairie de Fortaleza

40 parcs sur les 400 hectares de terrain identifiés comme appropriés dans les régions stratégiques d'ici 2024.

La conception des parcs allie la naturalisation par le biais d'infrastructures vertes à l'intégration d'éléments traditionnels requis par la communauté, tels que des bancs, des poubelles, des trottoirs et des éclairages publics. Lorsque les budgets municipaux sont limités, l'initiative est peu coûteuse et rapide à mettre en œuvre car elle n'exige pas de grands travaux de construction: un facteur essentiel pour assurer sa viabilité économique. Comparé à un modèle de régénération traditionnel, cette initiative a permis d'économiser 60 % des dépenses qui auraient été consacrées à l'aménagement de parcs pavés⁹. Rapprocher les gens, et les enfants en particulier, de la nature permet non seulement

d'améliorer les conditions environnementales, mais aussi d'accroître le développement cognitif de la petite enfance. En tant que composante essentielle de la ville, les parcs offrent aux enfants un plus grand nombre de possibilités de jeux imaginatifs et autonomes, tels que l'exploration et la création. La corrélation entre l'augmentation du temps passé dans la nature et l'amélioration de la santé mentale et du bien-être reste évidente.

Ayant pour objectif de créer la plus grande expansion de micro-parcs de tout le Brésil, le financement a d'abord été un obstacle à l'avancement du projet à l'échelle souhaitée, mais Fortaleza a obtenu un financement de la Banque mondiale par l'intermédiaire d'un programme de financement externe. Cela a permis d'assurer le déploiement d'au moins 30 des 40 parcs proposés. Pour mieux garantir leur réalisation, ces parcs ont été inclus comme actions prioritaires dans la révision du Plan municipal pour la petite enfance et dans le Plan d'accessibilité à pied de la ville. L'initiative a établi une répartition des parcs à travers la ville afin de garantir un accès égal aux espaces verts pour les résidents dans un rayon de 500 mètres à pied. Actuellement, alors que le secrétariat de l'urbanisme et de l'environnement est responsable de l'expansion de l'initiative, 10 des 30 parcs sont en phase de développement et des transformations sont déjà en cours dans d'autres sites, notamment le parc Rachel de Queiroz, le parc Passaré et la Cidade da Criança. Dans les cas où les parcs sont stratégiquement situés à proximité d'équipements publics, l'initiative a été intégrée au service public. Les deux micro-parcs pilotes, par exemple, sont situés à côté d'éco-points récemment inaugurés et équipés pour l'élimination des déchets recyclables et des déchets de construction en toute sécurité.

La ville mène également des campagnes de sensibilisation à l'environnement dans les communautés locales, encourageant les gens à utiliser les bons emplacements pour les déchets. Pour marquer le début de la collaboration entre la ville et le Partenariat des villes-santé dans la préparation d'un cadre réglementaire pour le contrôle de la qualité de l'air, le micro-parc Seu Zequinha a accueilli une bulle grise géante avertissant de la nécessité urgente de réduire les niveaux de pollution et de minimiser les impacts sur la santé des enfants (voir figure 4.12). Ensemble, ces interventions ont contribué à décourager les mauvais comportements concernant l'élimination des déchets, l'abandon de débris, la criminalité et l'occupation irrégulière, tandis que la naturalisation a eu pour

9 Voir 9.

effet d'améliorer la qualité de l'air et de fournir aux communautés locales à faibles revenus un espace public vert vital. Les parcs sont également situés, dans la mesure du possible, à proximité des écoles de la petite enfance afin de maximiser l'accessibilité des enfants et d'améliorer leur développement. Cela a encouragé les écoles locales à développer des activités d'apprentissage en plein air en vue de renforcer la relation entre les enfants et l'environnement naturel.

Une transformation régénératrice grâce à un processus participatif

Après la première étape d'identification des terrains en concertation avec les autorités et les communautés locales, le diagnostic des sites sélectionnés a été entrepris par le biais d'enquêtes et de visites techniques avec les acteurs locaux afin d'évaluer leurs conditions. Dans le cadre d'un processus participatif, la communication a été assurée avec les membres des communautés locales, y compris les enfants, afin de comprendre leurs souhaits et leurs besoins et d'assurer une transformation collective (voir figure 4.13). Les propositions initiales de régénération ont ensuite été présentées aux communautés locales pour re-

cueillir leurs réactions et réaliser les ajustements nécessaires avant de procéder à des interventions concrètes.

L'implication des acteurs locaux dans le processus de mise en œuvre a été une priorité tout au long de l'initiative. Bien que les parcs relèvent du domaine municipal, la création d'un Conseil de gestion communautaire chargé de l'entretien des parcs a concrétisé cette volonté, en renforçant le sentiment d'appartenance et de sécurité et en encourageant l'utilisation des parcs pour des activités de loisir. Composé de résidents locaux, ce Conseil a également permis à la communauté d'avoir un meilleur accès et un meilleur contact avec la ville, notamment par l'ouverture de canaux directs avec la municipalité pour faire entendre leur voix.

Expériences de référence

1) Reconnaître l'importance des espaces naturels pour le développement, la santé et le bien-être des enfants dans les zones urbaines

Les zones naturelles et les espaces verts jouent un rôle important dans le développement des enfants en milieu urbain, et l'expansion des micro-parcs a fourni à Fortazela des éléments essentiels pour



Figure 4.12. Une installation dans le micro-parc de Seu Zequinha contribue à sensibiliser aux dangers de la pollution atmosphérique.

Photo: Kiko Silva.

Source: Mairie, (2021). La mairie de Fortazela livre le micro-parc Seu Zequinha à Barra do Ceará. URL: https://www.fortaleza-ce.gov.br.translate.goog/noticias/prefeitura-de-fortaleza-entrega-micro-parque-seu-zequinha-na-barra-do-ceara?_x_tr_sl=pt&_x_tr_tl=en&_x_tr_hl=en&_x_tr_pto=sc.



Figure 4.13. Un événement d'engagement communautaire avec la participation d'enfants locaux.
Source: Photo de la mairie de Fortazela.

assurer la santé et le bien-être des enfants de la région. En tant qu'espaces sûrs, les parcs offrent des possibilités d'activité physique et d'exercice, les jeux en plein air aidant les enfants à développer leur motricité globale, leur force et leur coordination. De même, en encourageant une activité physique plus régulière, ils contribuent à réduire les problèmes de santé prévalents tels que l'obésité et la santé cardiovasculaire. Les micro-parcs, qui offrent des espaces plus calmes et plus détendus, sont également censés améliorer le bien-être mental et le développement cognitif grâce à des expériences sensorielles plus intenses. Comme le montre l'installation de Seu Zequinha, les micro-parcs peuvent être utilisés pour promouvoir la sensibilisation à l'environnement et l'intendance parmi la population locale, y compris les enfants, en leur apprenant l'importance de la biodiversité, de la conservation et de la durabilité et en favorisant un sentiment de responsabilité pour encourager les jeunes à devenir les futurs défenseurs des initiatives d'écologisation urbaine. En ce sens, les micro-parcs de Fortaleza favorisent l'enrichissement culturel et éducatif, servent de laboratoires vivants, offrent aux enfants des possibilités d'éducation sur les questions environnementales et soutiennent le développement holistique. Il est im-

portant pour les villes et les municipalités de comprendre les nombreux avantages que l'aménagement de parcs et d'espaces verts offre aux enfants et aux jeunes, car ils participent à l'amélioration générale de la santé de la population urbaine.

2) Utiliser les micro-parcs comme outils de régénération urbaine et comme pôles d'expansion du réseau vert

Avec des espaces verts limités et de multiples poches de terres dégradées, Fortazela montre le potentiel des micro-parcs pour catalyser la transformation à la fois au niveau du quartier et de la ville. En donnant la priorité à la mise en œuvre dans les communautés vulnérables et à faibles revenus, l'initiative vise à créer un réseau actif de micro-parcs, agissant comme des plaques tournantes pour relier le plus grand réseau vert urbain du Brésil. En même temps, cela permet de libérer des espaces verts accessibles pour les personnes les plus démunies et de relier la ville au sens large grâce à des zones clés de l'espace public. L'initiative a montré la valeur de la régénération des espaces sous-utilisés; ces parcs ont été reconfigurés à partir de zones auparavant peu attrayantes et dangereuses pour devenir des atouts précieux

pour la communauté. Ce développement souligne l'importance pour les villes de comprendre que les micro-parcs sont des catalyseurs de transformation pour créer de la prospérité dans les communautés vulnérables en particulier. En tant que pionnière, Fortazela met en évidence le potentiel des micro-parcs en tant que solutions abordables pour créer des environnements urbains plus inclusifs, plus durables et plus agréables à vivre pour les résidents.

3) Concevoir les micro-parcs comme des actifs multifonctionnels et flexibles qui servent également d'équipements éducatifs

La conception de micro-parcs à usage flexible offre une multitude d'avantages, notamment une utilisation plus efficace des sols et une plus grande adaptabilité, ainsi que des avantages sociaux et environnementaux tels que la cohésion sociale, l'amélioration du bien-être de la communauté et le renforcement de la durabilité et de la résilience de l'environnement. La capacité multifonctionnelle des micro-parcs, combinée à leur localisation stratégique à proximité des écoles, illustre l'importance d'incorporer une variété d'éléments dans leur conception, depuis des sièges, des aires de jeux et des gymnases en plein air jusqu'à des potagers urbains, en passant par des arbres, de la végétation et des zones perméables, en vue d'améliorer les microclimats locaux et de renforcer la résilience climatique locale. L'aménagement de parcs en liaison avec les écoles permet aux enfants d'être en contact plus étroit avec les espaces naturels et aux parcs de servir d'outils pédagogiques pour améliorer la connaissance et la sensibilisation aux enjeux environnementaux.

Rotterdam, Pays-Bas Projet RUGGEDISED: le quartier intelligent Hart van Zuid

Contexte

En 2016, le gouvernement néerlandais a défini un agenda énergétique national visant à atteindre une économie neutre en carbone d'ici 2050 afin de contribuer à la réalisation des objectifs climatiques et énergétiques fixés par l'Union européenne. En 2017, 38 % de la consommation nationale d'énergie était destinée au chauffage, dont la moitié dans les bâtiments résidentiels, ce qui re-

présentait environ 10 % des émissions nationales de CO₂¹⁰. Reconnue comme un pôle d'innovation et de durabilité, Rotterdam a été considérée comme un terrain d'essai clé pour amorcer une transition énergétique: la ville a été recensée comme contribuant à hauteur de 20 % aux émissions nationales de CO₂¹¹.

À la suite de l'annonce par la Commission européenne des 112 villes sélectionnées pour rejoindre la Mission des villes intelligentes et climatiquement neutres de l'Union européenne, Rotterdam s'est avérée des plus ambitieuses, démontrant ainsi son engagement à être pionnière en matière de développement urbain durable. En 2016, la ville a obtenu un financement pour devenir un partenaire de référence, une « ville phare », dans le cadre du projet RUGGEDISED, un projet de ville intelligente financé par le programme de recherche et d'innovation de l'UE, Horizon 2020. Situé dans le sud de Rotterdam, le quartier Hart van Zuid a été sélectionné comme site de transformation dans le cadre du projet: une zone diversifiée accueillant 200 000 habitants¹². Confronté à un certain nombre de défis socio-économiques et climatiques, le quartier était une zone dominée par la voiture, sujette aux embouteillages, à une forte consommation d'énergie, à la pollution et à des infrastructures vieillissantes. En raison de la diversité de ses zones résidentielles, commerciales et industrielles, il a servi de terrain d'essai idéal pour des solutions urbaines innovantes visant à atteindre la neutralité climatique. Le projet s'est concentré sur l'optimisation de l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO₂, facilitant ainsi le passage d'une économie essentiellement basée sur les combustibles fossiles à une économie fondée sur l'utilisation de sources d'énergie durables. Le quartier s'est lancé dans la mise en œuvre de solutions innovantes pour garantir un avenir urbain durable et résilient.

10 Rotterdam School of Management, (2022). *Towards an Energy Transition in the City of Rotterdam: Smart Thermal Grid initiatives*. (Accessed: 15/06/2023).

11 Rotterdam Climate Alliance. *Rotterdam Climate Agreement*. URL: https://cdn.locomotive.works/sites/5ab410c8a2f42204838f797e/content_entry5ab410faa2f42204838f7990/5be174d6337f770010c1b69f/files/1.2.2_Rotterdam_Climate_Agreement_ENG.pdf?1601637912. (Consulté le 15/06/2023).

12 RUGGEDISED, (2022). *Implementation report Rotterdam*. URL: https://ruggedised.eu/fileadmin/repository/Publications/D2.16_-_Final_Implementation_Report_Rotterdam.pdf. (Consulté le 16/06/2023).

Avant le lancement du projet RUGGEDISED, le quartier Hart van Zuid a fait l'objet d'un vaste programme de rénovation visant son centre commercial désuet, le complexe de salles d'exposition Ahoy, l'intégration de bâtiments d'art culturel, le réaménagement de plusieurs grands bâtiments multifonctionnels, ainsi que les arrêts de bus et stations de métro, par le biais d'un investissement de 330 millions d'euros¹³. S'appuyant sur ce réaménagement initial qui a débuté en 2016, RUGGEDISED a encouragé un certain nombre d'objectifs de durabilité pour assurer l'avenir du contrat de développement afin de: produire une majorité de l'énergie consommée localement; augmenter la proportion de sources d'énergie renouvelables et optimiser leur utilisation pour le chauffage et le refroidissement dans le quartier; étendre l'utilisation des flux de déchets thermiques; réduire les émissions de CO₂ et la pollution de l'air; améliorer la qualité de l'air local en sécurisant le déploiement des véhicules électriques; faciliter une planification plus efficace pour optimiser la recharge et l'utilisation de la flotte d'e-bus; et développer des modèles commerciaux permettant la production et la vente localisées d'électricité, et d'énergie de chauffage et de refroidissement. Le projet a permis de faire progresser le développement urbain neutre sur le plan climatique et d'identifier des actions concrètes telles que le lien entre les besoins de la ville et les financements disponibles.

Processus de mise en œuvre

Avec des mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique et à mieux intégrer les infrastructures, l'objectif de Rotterdam de devenir une ville intelligente découle en grande partie de la méthodologie de planification de l'approche énergétique de Rotterdam; un travail préalable qui a servi de stratégie de base pour maximiser l'efficacité énergétique dans les bâtiments et les espaces publics à travers la ville. Par le biais de RUGGEDISED, les interventions ont cherché à réduire la demande d'énergie, à réutiliser les déchets énergétiques et à accroître l'utilisation des énergies renouvelables. En tant que zone de démonstration, le quartier Hart van Zuid a atteint ces objectifs entre 2016 et 2023 grâce à la mise en œuvre de 13 solutions proposées dans le cadre du projet RUGGEDISED,

comme le montre le tableau 4.2. Ainsi, RUGGEDISED a cherché à aborder ces enjeux par le biais d'une approche holistique, combinant des systèmes énergétiques intelligents, des solutions de mobilité intelligentes et une planification durable.

Tableau 4.2. Les 13 solutions intelligentes RUGGEDISED proposées dans le quartier de Hart van Zuid

Les solutions RUGGEDISED
R1: Stockage géothermique de la chaleur et du froid et pompes à chaleur
R2: Énergie thermique à partir de flux de déchets
R3: Collecte de chaleur et de froid des eaux de surface
R4: Collecteurs de chaleur et de froid sur les chaussées
R5: Réseau à courant continu, photovoltaïque et stockage pour l'e-mobilité
R6: Stationnements à recharge intelligente
R7: Optimisation de la flotte de bus électriques
R8: Gestion de l'énergie
R9: Modèle d'exploitation de la ville en 3D
R10: Réseau LoRa
R11: Eclairage public efficace et intelligent
R12: Serveurs haute performance dans les foyers
R13: Gestion intelligente des déchets

Source: RUGGEDISED. Deliverable 1.2, *Overarching Innovation and Implementation Framework*. URL: https://ruggedised.eu/fileadmin/repository/Publications/Overarching_innovation_and_implementation_framework.pdf

Rotterdam faisait déjà l'objet d'une coopération de longue date entre la ville et des partenaires publics et privés pour faire avancer les concepts de ville durable et intelligente avant le lancement des travaux du projet RUGGEDISED. Avec le financement RUGGEDISED attribué en 2016, celui-ci visait à renforcer les relations de travail existantes par la démonstration d'une série de solutions urbaines durables et intelligentes dans le quartier sélectionné Hart van Zuid. Le projet a cherché à accélérer les 13 solutions de ville intelligente en s'appuyant sur un réseau complexe de coopération entre les institutions académiques, les autorités municipales et les acteurs du secteur privé, entre autres (voir figure 4.14).

13 RUGGEDISED. *Deliverable 1.2, Overarching Innovation and Implementation Framework*:

URL: https://ruggedised.eu/fileadmin/repository/Publications/Overarching_innovation_and_implementation_framework.pdf.



Figure 4.14. Les emplacements respectifs des solutions RUGGEDISED dans le quartier de Hart van Zuid.

Source: <http://ruggedised.eu/cities/rotterdam/>

1) Intégrer des solutions d'énergie thermique pour optimiser l'efficacité énergétique

Dans le cadre de l'une des principales mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire les émissions de CO₂, Rotterdam a déployé le réseau d'énergie thermique intelligent du quartier Hart van Zuid en octobre 2022. Le réseau a connecté de grands bâtiments à travers le quartier ainsi que de nouvelles parties du complexe Ahoy, le centre de congrès, les cinémas et les hôtels. Il continuera à se connecter à d'autres bâtiments, transformant l'ensemble de la zone en un réseau unique. Avec pour objectif de faciliter l'échange de chaleur et de froid entre les bâtiments, l'intervention a permis de réduire la consommation d'énergie et les coûts, en optimisant la distribution efficace de la chaleur et du froid. Elle minimise également l'utilisation d'énergie fossile et prévient les pics de charge grâce à la production de chaleur et de froid dans les bâtiments locaux et à leur stockage sous terre lorsqu'ils ne sont pas nécessaires. La solution a intégré de multiples innovations telles que la combinaison d'un réseau thermique avec un stockage aquifère et l'utilisation de pompes à chaleur

pour le chauffage et le refroidissement des eaux usées, ainsi que la récupération de la chaleur du bitume. La solution a surtout transformé l'utilisation de l'énergie dans le complexe Ahoy, qui est désormais un bâtiment hautement durable et sans gaz, indépendant des sources d'énergie fossile, dans lequel la majorité de la chaleur, du froid et de l'électricité est produite localement, sur place ou extraite du sous-sol.

En plus d'une installation de stockage thermique et de pompes à chaleur, des panneaux collecteurs de chaleur ont été installés dans le bassin d'une station de pompage à côté du complexe Ahoy en août 2022. Les panneaux ont été raccordés au réseau thermique, ce qui a permis de produire de l'énergie thermique à partir des flux de déchets. À l'échelle du quartier, les eaux usées des ménages locaux ont été utilisées pour extraire de la chaleur et du froid afin de les exploiter dans le réseau (voir figure 4.15). Coordinée entre la municipalité et Eneco, l'opérateur du réseau thermique intelligent, la solution devrait permettre d'économiser 28 tonnes de CO₂ par an grâce à la diminution de la consommation d'énergie. Un collecteur de chaleur et de froid sur chaussée a également été installé derrière le complexe Ahoy en raison de sa proximité avec les pompes à chaleur du réseau thermique et de la réfection d'une route asphaltée existante. La consommation d'énergie devrait diminuer de 108 000 kWh par an, soit l'équivalent de 52 tonnes de CO₂.

Combiné à l'énergie thermique provenant des flux de déchets et du collecteur de chaussée chaud-froid, le réseau thermique intelligent a fait preuve d'un succès considérable tout au long de sa mise en œuvre. Le système permet désormais au district de produire localement de grandes quantités d'énergie thermique, avec 1,2 kWh par an prévus pour le seul réseau thermique, sans utiliser de combustibles fossiles¹⁴. En outre, il garantit que la chaleur résiduelle est réutilisée à bon escient et permet une utilisation flexible grâce à une commutation intelligente entre les différents bâtiments. Le système a une durée de vie de 5 à 10 ans et permet d'alimenter 20 % de bâtiments supplémentaires en chaleur et en froid durables en utilisant moins d'énergie, tout en réduisant les économies d'énergie de 50 % et les émissions de CO₂ de 50 tonnes par an¹⁵. En tant qu'intervention reproduc-

¹⁴ Voir 16.

¹⁵ Voir 14.

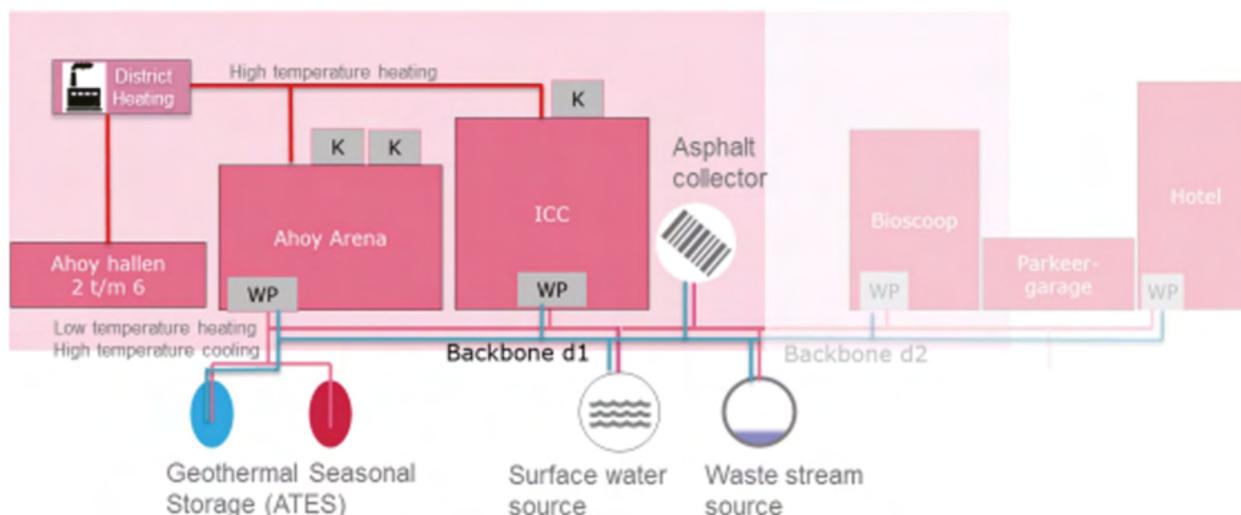


Figure 4.15. Schéma du réseau thermique intelligent.

Source: *Towards and Energy Transition in the city of Rotterdam: Smart Thermal Grid initiatives*: <https://repub.eur.nl/pub/137108/Download%20Case%20Study%20%28PDF%29>

tible, le réseau a démontré une capacité significative à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire les émissions de CO₂, et, plus important encore, il peut être intégré dans d'autres villes dotées ou non d'un système de chauffage urbain.

2) Développer des solutions d'électricité intelligente

Outre le réseau thermique, Rotterdam a produit de l'électricité intelligente au moyen d'installations solaires à grande échelle dans le quartier et de l'introduction de véhicules électriques et de bornes de recharge. Le développement de modèles commerciaux et d'études scientifiques sur la mise en œuvre de panneaux photovoltaïques (PV) et d'une station de recharge pour les e-bus a été entrepris. Afin d'accroître l'utilisation des énergies renouvelables pour renforcer le réseau électrique et répondre aux besoins énergétiques de la flotte croissante d'e-bus, plus de 15 500 m² de panneaux solaires ont été intégrés dans le quartier, dont environ 12 000 m² de panneaux photovoltaïques installés sur les toits du complexe Ahoy et du tout nouveau centre de convention Ahoy, dans le cadre d'un partenariat entre la compagnie d'électricité ENECO et la municipalité de Rotterdam (voir figure 4.16)¹⁶.

Environ 25 % de l'énergie électrique utilisée dans le complexe Ahoy est désormais produite par les panneaux photovoltaïques. La municipalité a également investi dans 1 630 panneaux solaires sur le nouveau théâtre de la Zuidplein, 518 panneaux sur la station de métro de la Zuidplein et 30 panneaux sur la station de pompage le long de la Zuiderparkweg¹⁷. Des logiciels ont également été déployés pour contrôler la consommation d'énergie locale. Par exemple, le complexe Ahoy utilise le logiciel Simaxx pour optimiser la gestion de l'énergie, dans lequel des données en temps réel mesurent la consommation d'énergie dans les différents halls d'exposition et de congrès.

Afin d'accélérer la transition des bus diesel conventionnels vers des bus électriques alimentés par des batteries, 55 bus électriques ont été commandés en décembre 2019, marquant ainsi la première étape de la transition locale vers un transport en bus à zéro émission. À la mi-2022, 50 bus supplémentaires ont été intégrés, les 150 derniers bus étant attendus entre 2025 et 2030 pour remplacer tous les bus équipés de moteurs à combustion. Un réseau de courant continu relie les panneaux solaires à une batterie et à un point de recharge pour les bus. L'énergie produite par les panneaux

16 Cowan, S., (2021). *Rotterdam realises smart city solutions through collaborative approach*. URL: <https://www.sustainable-roppe.com/rotterdam-realises-smart-city-solutions-through-collaborative-approach-20210629.html>.

17 Eneco, (2021). *Roof of Rotterdam Ahoy is source of sustainable energy*. URL: <https://news.eneco.com/roof-of-rotterdam-ahoy-is-source-of-sustainable-energy/>.



Figure 4.16. Panneaux solaires installés sur le toit du complexe Ahoy.

Source: <https://news.eneco.com/roof-of-rotterdam-ahoy-is-source-of-sustainable-energy/>.

peut être stockée et utilisée par les bus électriques avec effet immédiat. Cette mesure a mis à nouveau l'accent sur le potentiel de l'énergie solaire en tant que solution énergétique interconnectée pour les véhicules et les bâtiments. Sur la base de la mise en œuvre des 55 bus électriques, 5 925 999 kwh sont économisés par an, soit l'équivalent de 3,15 tonnes¹⁸. Pour optimiser la flotte d'e-bus, un modèle de simulation et un modèle d'optimisation ont été testés sur une flotte de 50 e-bus rechargés à la gare routière du quartier Hart van Zuid. Le modèle de simulation a été conçu pour aider à évaluer différentes stratégies de recharge, tandis que le modèle d'optimisation a permis d'identifier un programme de recharge qui minimise à la fois le nombre d'activités de recharge et les coûts de recharge. Le quartier optimise à présent les itinéraires et les horaires des différentes lignes de bus en fonction des temps de recharge, ce qui a permis de réduire considérablement les niveaux d'oxyde d'azote dans la ville¹⁹.

3) Mettre en place une plateforme d'opérations urbaines en 3D pour piloter les fonctionnalités d'une ville intelligente

Pour faire progresser la planification et la gestion des villes durables en mettant l'accent sur l'énergie et l'environnement, Rotterdam a également piloté la création d'une plateforme d'opérations urbaines

18 Voir 16.

19 Abdelwahed, A., van den Berg, P. and Brandt, T., (2019). *Enabling sustainable public transport in smart cities through real-time decision support*.

en 3D par l'intermédiaire de RUGGEDISED. Servant d'outil d'apprentissage, le modèle opérationnel est conçu pour devenir un « jumeau numérique » du quartier Hart van Zuid, permettant de tester une série de solutions intelligentes pour favoriser la durabilité et l'efficacité environnementales. Un certain nombre d'interventions alimentent la plateforme, notamment l'installation de 14 poteaux d'éclairage intelligents dont les données énergétiques alimentent le modèle pour fournir des informations sur les performances. Interconnectés en réseau pour permettre leur contrôle centralisé, les poteaux réduisent les émissions grâce à l'utilisation de l'éclairage LED et contiennent des capteurs intégrés qui permettent des services intelligents continus 24 heures sur 24. Ces lampadaires intelligents sont en train d'être déployés dans l'ensemble de la ville de Rotterdam. Les partenaires de RUGGEDISED ont équipé toutes les poubelles du district d'un capteur intelligent (compteur de degré de remplissage) qui mesure leur capacité. Ces capteurs permettent d'améliorer l'efficacité du vidage des conteneurs de déchets grâce aux données, et lorsque les conducteurs sont équipés de systèmes de navigation intégrés, ils contribuent à optimiser les itinéraires de transit grâce à leur planification dynamique. Au départ, il s'agissait d'un petit projet de démonstration dans le quartier, mais les compteurs de déchets ont été étendus à l'ensemble de la ville, avec des résultats remarquables lors de la pandémie de COVID-19.

Grâce à des solutions audacieuses et innovantes, le projet RUGGEDISED a donné un coup de fouet au développement durable dans le quartier Hart van Zuid, rapprochant Rotterdam de la neutralité climatique dans le cadre de la mission de l'Union européenne visant à développer 100 villes intelligentes et climatiquement neutres d'ici à 2030. Il est toutefois important de noter qu'un certain nombre de défis se sont présentés tout au long de la phase de mise en œuvre du projet. Des obstacles législatifs, des difficultés de passation de marchés, des obligations contractuelles ainsi que l'insolvabilité de certaines petites et moyennes entreprises ont empêché l'intégration de plusieurs solutions, notamment la collecte du froid et de la chaleur des eaux de surface, la recharge intelligente des parkings et le déploiement du réseau LoRa visant à éviter que le réseau d'exploitation 3D soit connecté à l'Internet.

Expériences de référence

1) Comprendre les avantages de l'application de solutions interconnectées dans le développement de l'énergie durable

Le projet RUGGEDISED a soutenu le déploiement d'une combinaison réussie de solutions intelligentes intégrées pour l'énergie, l'e-mobilité et les modèles commerciaux dans le quartier Hart van Zuid. Les résultats de la mise en œuvre du projet ont mis en évidence l'importance d'introduire des boucles de rétroaction dans l'intégration des systèmes énergétiques intelligents. Des interconnexions telles que la production d'énergie à partir de panneaux photovoltaïques utilisés pour les bâtiments et les options d'e-mobilité, ainsi que l'incorporation de la gestion des déchets et des capteurs de poteaux d'éclairage dans le modèle d'exploitation de la ville en 3D, ont créé une série de boucles de rétroaction favorisant l'efficacité énergétique et l'utilisation de sources d'énergie renouvelables. Les principes d'interopérabilité et d'ouverture des données ont joué un rôle crucial dans l'échange d'informations avec le modèle de ville. Rotterdam a mis en évidence la valeur de l'intégration des systèmes et des technologies pour créer une infrastructure énergétique et d'e-mobilité transparente et interconnectée pour la ville intelligente. En outre, elle a insisté sur la nécessité d'améliorer la connectivité, non seulement entre les solutions, mais aussi entre les partenaires de mise en œuvre et les réseaux urbains. En jouant le rôle de coordinateur du projet, Rotterdam a renforcé les liens avec d'autres villes, soutenu les efforts européens en matière de villes intelligentes et recherché activement des partenariats locaux afin de faire avancer le changement au profit des citoyens.

2) Commencer à petite échelle pour piloter l'innovation dans les systèmes énergétiques

Le quartier Hart van Zuid a servi de « laboratoire vivant » et a fonctionné comme un banc d'essai à petite échelle pour valider et affiner les technologies et innovations énergétiques avant leur déploiement à plus grande échelle dans toute la ville. La mise en œuvre d'innovations énergétiques à petite échelle a permis à Rotterdam d'expérimenter, d'affiner les solutions, d'évaluer la faisabilité et de réduire les risques associés au développement à grande échelle. Le projet a montré l'intérêt de tester des solutions énergétiques intégrées afin d'évaluer leur efficacité avant de les adopter à plus grande échelle. L'expérimentation de solutions

énergétiques à petite échelle a permis de tester l'innovation technologique, le développement itératif et la mise en œuvre progressive des mesures énergétiques, offrant ainsi une certaine flexibilité en matière de déploiement et d'évolutivité.

Suggestions politiques

1) Encourager la pleine participation citoyenne au développement durable des villes et des communautés

Pour parvenir à un développement durable des communautés, il est important que les habitants soient activement impliqués tout au long du processus de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de gestion. Les opinions des citoyens doivent être pleinement prises en compte dans l'élaboration des politiques, ce qui peut se faire par le biais de questionnaires, de consultations, etc. La promotion de l'engagement des résidents dans la construction de la communauté afin de promouvoir l'autogouvernance et la co-gouvernance a permis de surmonter le mode de gestion inefficace sous la domination unilatérale du gouvernement au sens traditionnel, tout en fournissant des idées et une expérience précieuses pour de nombreuses villes ou communautés qui se trouvent encore dans la phase de développement rapide du processus d'urbanisation.

2) Tirer parti des partenariats pour mettre en commun les ressources en vue d'élaborer des stratégies globales de résilience climatique dans les communautés urbaines vulnérables

Pour que les villes deviennent réellement résilientes, les populations elles-mêmes doivent avoir voix au chapitre et les consultations doivent déboucher sur une meilleure prise de décision à long terme. Par conséquent, les solutions politiques au changement climatique doivent se concentrer sur les avantages à long terme plutôt que sur les solutions à court terme, en promouvant des stratégies de planification intégrées basées sur la participation des communautés et les partenariats. Pour obtenir des résultats équitables dans la planification de l'action climatique, il est impératif que les villes encouragent les approches coopératives qui tirent parti de l'expertise, des ressources et des perspectives collectives pour créer des réponses nuancées et adaptées au contexte. Le travail d'UrbaSEN et de la FSH auprès des communautés locales informelles de Dakar a montré la valeur de la construction de partenariats pour combiner la

résilience locale aux inondations en particulier, ainsi que l'impact des fonds renouvelables communautaires pour financer efficacement la fourniture d'infrastructures. Les gouvernements locaux peuvent soutenir ce travail de résilience par des interventions politiques ciblées qui aident à intégrer des stratégies holistiques dans les communautés urbaines vulnérables, tout en tirant parti de mécanismes de financement innovants tels que les partenariats public-privé et la microfinance en vue de fournir des ressources adéquates aux communautés les plus démunies.

3) Intégrer les micro-parcs dans les stratégies de développement en vue de créer des environnements urbains plus équitables

Les parcs urbains à petite et grande échelle ainsi que les stratégies d'écologisation permettent aux gouvernements locaux de promouvoir un développement territorial équilibré. L'intégration des micro-parcs urbains à Fortazela montre comment les villes peuvent les utiliser pour transformer les espaces négligés, promouvoir une meilleure qualité et une meilleure gestion de l'environnement, améliorer la santé et les conditions sociales au sein des communautés, et optimiser la sécurité urbaine. Par conséquent, il est important que les décideurs politiques reconnaissent les avantages que les micro-parcs apportent au développement territorial et communautaire en tant qu'éléments pouvant exploiter les avantages de la densité et de la forme urbaines. Étant donné que leur intégration est indispensable pour parvenir à une urbanisation durable, la politique urbaine peut faciliter l'intégration des micro-parcs en accordant une attention particulière aux communautés mal desservies et en promouvant une distribution plus équitable des espaces publics pour les citoyens locaux. Pour compléter la mise en œuvre à long terme d'une telle politique, des stratégies de financement pluriannuelles diversifiées seront également nécessaires, en s'appuyant sur des instruments économiques innovants tels que les recettes fiscales, les allocations budgétaires publiques, les subventions de développement communautaire et les financements externes.

4) Promouvoir des cadres flexibles pour la politique énergétique en vue de faciliter la transition vers des villes à faible émission de carbone

Une politique ciblée sur la transition vers des villes à faible émission de carbone est essentielle pour donner naissance à des villes climatiquement neutres, les gouvernements locaux devant cana-

liser les investissements vers des solutions d'efficacité énergétique dans les villes et les zones urbaines. Comme l'a démontré le projet RUGGEDISED à Rotterdam, l'expérimentation de stratégies d'infrastructures à faible émission de carbone à l'échelle d'une ville permet de tester des solutions innovantes et de tirer des enseignements pour le déploiement ultérieur de projets d'énergie durable. Des mesures telles que l'intégration des énergies renouvelables, les technologies de construction à haut rendement énergétique, les systèmes de réseaux intelligents, l'e-mobilité et les initiatives de valorisation énergétique des déchets sont toutes très prometteuses pour les villes. L'identification des zones de chaleur pour les bâtiments, la planification des transports décarbonisés et les priorités en matière de rénovation des bâtiments sont également des éléments clés de la planification énergétique locale. Des cadres politiques flexibles en matière de faibles émissions de carbone permettront aux gouvernements locaux d'élaborer des plans adaptés à leurs zones, évitant ainsi une mosaïque d'approches contradictoires tout en permettant un rythme de mise en œuvre plus rapide pour les sites les plus ambitieux. Compte tenu de l'évolution rapide du paysage énergétique, une politique énergétique flexible peut aider les villes à s'adapter aux changements technologiques et à la dynamique du marché, et stimuler des solutions plus personnalisées ainsi que l'innovation et l'expérimentation dans la fourniture de nouvelles solutions énergétiques urbaines. À cette fin, parallèlement à l'introduction d'investissements à long terme non compétitifs dans les infrastructures d'efficacité énergétique, il est important d'aligner les dépenses publiques sur les ambitions « Net zéro ».

Chapitre 5 | **Culture: culture de l'innovation et patrimoine urbain**



Introduction¹

« Le financement du secteur culturel et créatif est un investissement, pas un coût »². L'investissement dans le secteur culturel et créatif se traduit directement par la création d'emplois et de bénéfices économiques grâce au développement des industries culturelles et créatives, mais aussi par de nombreux bénéfices indirects souvent négligés. L'héritage et la participation aux cultures traditionnelles et la diffusion des arts atteignent souvent les gens d'une manière perceptible et positive, devenant ainsi un élément de l'inclusion sociale et de l'égalité dans la vie. Des études³ ont montré que les activités culturelles et créatives jouent un rôle important dans l'amélioration de la santé et du bien-être individuels et collectifs, renforçant ainsi la résilience globale.

Bien que le pouvoir de la culture soit reconnu par la plupart des dirigeants, l'investissement global des gouvernements dans les industries créatives reste généralement faible. En 2019, les pays membres de l'OCDE ont consacré en moyenne 1,2 % de leurs dépenses publiques totales aux services culturels. En revanche, les gouvernements locaux ont investi de manière assez significative dans la culture, avec une moyenne d'environ 3 %, mais cela reste insuffisant³.

Il est clair que la contribution publique ne peut à elle seule nourrir l'ensemble du secteur culturel et créatif. Outre les financements publics et les incitations fiscales, la plupart des organisations et des entreprises obtiennent des fonds de développement des manières suivantes: i) par l'auto-exploitation et l'entretien, y compris l'investissement des fondateurs, les revenus des opérations culturelles, etc.; ii) par le financement de la dette, c'est-à-dire l'obtention de fonds par le biais de prêts garantis ou non garantis; iii) par le financement, c'est-à-dire le transfert d'une partie de la propriété de l'organisation en échange de fonds; et iv) par l'acquisition de fonds auprès d'autres entreprises, d'organisations caritatives et sociales, ainsi que par la collecte de fonds auprès du public par le biais de dons et de parrainages. Ces méthodes de financement empruntées à diverses industries ont connu des changements et des innovations tout en continuant à répondre aux besoins uniques des domaines de la culture et de la création, et contribuent à promouvoir la croissance d'un nombre croissant d'organisations artistiques et culturelles.

Cela rappelle également aux gouvernements locaux l'importance de promouvoir la diversité des méthodes de financement de la culture et de la création. Le gouvernement n'est pas tenu de devenir un sponsor et de renverser la situation actuelle en s'occupant de tout, mais de se porter garant des services culturels publics. Ce chapitre vise à montrer comment construire une écologie du financement de la culture et de la création par le biais de partenariats public-privé et d'une promotion multiple sur la base de quatre cas de villes.

Les dirigeants doivent réfléchir à la manière d'investir le budget culturel limité du gouvernement dans les domaines les plus vulnérables et à la manière d'améliorer la viabilité des organisations artistiques et culturelles elles-mêmes. Par exemple, le gouvernement de Singapour encourage les organisations à but non lucratif à améliorer leurs capacités d'autofinancement et de gestion financière en accordant des subventions publiques équivalentes (1:1) aux organisations qui mettent en place des collectes de fonds et d'autres activités.

Les dirigeants doivent également réfléchir à la manière d'introduire diverses méthodes de financement inno-

1 Ce chapitre a été rédigé par Shi Wen, Sheng Yang, Ouyang Chen, Tang Yingying et Yang Rongbin de la Bibliothèque de Shanghai et de l'Institut d'intelligence scientifique et technologique de Shanghai. Le cas de Nanjing a été recommandé par le ministère chinois du Logement et du Développement urbain et rural. Les auteurs remercient Nanjing Urban Protection and Construction Group Co. Ltd. pour le matériel de soutien.

2 OECD, (2022). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

3 Zbranca, R., and others, (2022). *CultureForHealth Report. Culture's contribution to health and well-being. A report on evidence and policy recommendations for Europe. CultureForHealth. Culture Action Europe.*

vantes et d'adapter ces approches aux caractéristiques de développement des domaines culturels et créatifs. Si l'on prend l'exemple de San Francisco aux États-Unis, la ville a construit un modèle de financement « Location avec option d'achat », qui montre comment utiliser les partenariats public-privé pour aider les organisations artistiques et culturelles à obtenir des emplois stables, abordables et à long terme, ainsi que des locaux de répétition dans le contexte d'une urbanisation trop rapide, et à bénéficier de la priorité pour acheter des droits de propriété à l'expiration d'un bail de longue durée. Ce modèle est en cours de diffusion et d'exportation vers d'autres villes confrontées à une crise d'éviction des espaces culturels.

Les dirigeants municipaux devraient explorer les moyens appropriés d'encourager une participation approfondie à la culture afin de transformer les citoyens en amateurs et défenseurs de la culture. Les cas de Yangon (Myanmar) et de Nanjing (Chine) montrent tous deux comment les propriétaires de bâtiments patrimoniaux ont été guidés pour coopérer avec les gouvernements et les organisations sociales afin de mettre en place un mécanisme de collecte conjointe de fonds pour rénover leur propriété, certains bâtiments étant modernisés pour être loués ou exploités commercialement, les revenus correspondants étant réinjectés dans l'espace public. La différence entre ces deux cas est que celui de Yangon a été initié par des entreprises privées tandis que celui de Nanjing a été mené par le gouvernement local, mais tous deux ont pleinement respecté les souhaits des citoyens et assuré l'intégration harmonieuse des quartiers patrimoniaux et de la vie des résidents.

Études de cas

Singapour *Cultural matching fund* (Fonds de contrepartie culturelle)

Contexte

Singapour est un pays d'immigrants qui se caractérise par sa petite taille, sa population nombreuse et sa multiplicité de races. Les trois groupes ethniques les plus importants sont les Chinois, les Malais et les Indiens. Dans un tel contexte social multiculturel, les arts offrent à la communauté un moyen d'expression et d'exploration, renforçant leur culture commune et leur sentiment d'identité personnelle. Rassembler tout le monde est un moyen actif d'instaurer la confiance, de prévenir les malentendus et les conflits entre les races, et de renforcer le respect mutuel et constitue un élément de plus en plus important des efforts déployés par Singapour pour construire une « société harmonieuse et pluraliste ».

Le gouvernement singapourien espère mettre en place un système d'investissement culturel diversifié afin de coordonner les secteurs public et privé et de travailler ensemble pour soutenir la prospérité des arts et de la culture. L'investissement du gouvernement dans les arts et la culture est passé de 230 millions SGD en 2005 à 437 millions SGD en 2011, mais les dons privés aux arts et à la culture n'ont pas suivi la cadence. Avant 2013, les dons annuels en espèces du secteur privé oscillaient entre 30 et 40 millions SGD, et seuls 3 % des dons caritatifs étaient consacrés aux arts et à la culture. Les dons au secteur culturel à Singapour s'élevaient à environ 7 SGD par habitant, alors que ceux de l'Australie, du Royaume-Uni et d'Irlande du Nord et des États-Unis d'Amérique étaient respectivement de 13 SGD, 14 SGD et 35 SGD⁴. Le gouvernement singapourien dispose donc encore d'une grande marge de manœuvre pour orienter et encourager le secteur privé à financer davantage le secteur culturel en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

Après une consultation approfondie des dona-

teurs et des groupes culturels, le ministère de la Culture, de la communauté et de la Jeunesse de Singapour (MCCY, acronyme en anglais) a créé le *Cultural Donation Matching Fund* (aujourd'hui *Cultural Matching Fund* (Fonds de contrepartie culturelle) - CMF, acronyme en anglais), qui fournit des subventions équivalentes à 1:1 pour les dons privés en espèces collectés par les organismes de protection du patrimoine artistique et culturel et les organisations de bien-être public, dans le but d'encourager tout le monde à jouer un rôle plus important dans le patrimoine artistique et culturel local. Le CMF améliore également la capacité d'autofinancement des organisations artistiques et culturelles afin qu'elles puissent atteindre une croissance endogène durable.

Processus de mise en œuvre

Le CMF lui-même ne reçoit pas de dons, ses fonds proviennent d'allocations financières du gouvernement. Le MCCY a injecté pour la première fois 200 millions de SGD dans le fonds en 2013⁴, ce qui a donné le coup d'envoi de son premier cycle de vie. Un cycle de vie correspond à la période allant de l'octroi des fonds par le gouvernement à la fin de la distribution de ces fonds, soit une durée d'environ trois ans. En 2017, le gouvernement a injecté 150 millions SGD supplémentaires dans le fonds pour lancer son deuxième cycle de vie⁵. Le budget de Singapour pour l'exercice 2022 indique que la troisième injection de capital du gouvernement s'élèvera également à 150 millions SGD⁶.

Les organismes de bienfaisance enregistrés dans le domaine de la culture, des arts et du patrimoine, ainsi que les organismes de bien-être public peuvent demander un financement auprès du CMF. Le secrétariat du CMF examine également les demandes d'autres organismes de bienfaisance spéciaux et institutions de bien-être public qui mènent des activités artistiques et patrimoniales importantes et bénéficient au secteur des arts et du patrimoine, sur la base de circonstances spécifiques. Les institutions peuvent demander une subvention égale au montant des dons privés en espèces

5 *Welcome Address by the Trust Secretary of the Cultural Donation Matching Fund* [EB/OL][2023-06-18]. https://www.mccy.gov.sg/-/media/CMF/CMF-Presentation_upload.pdf.

6 *Charting our new way forward together*. Budget 2022. [EB/OL][2023-06-18]. https://www.mof.gov.sg/docs/librariesprovider3/budget2022/download/pdf/fy2022_budget_booklet_english.pdf.

4 *CULTURAL DONATION MATCHING FUND* [EB/OL][2023-06-18]. <https://www.mccy.gov.sg/-/media/MCCY-corp/Sectors/CDMPublicConsultation.pdf>.

qu'elles collectent grâce à leurs propres moyens de collecte de fonds. Il convient de noter que seuls les dons en espèces peuvent faire l'objet d'une subvention de contrepartie et qu'aucun don en nature, tel que des reliques culturelles, des substitutions publicitaires, des locaux ou des services bénévoles, n'est éligible. Les dons en espèces doivent avoir été déposés dans la banque de l'organisation bénéficiaire pour être éligibles à la candidature. Les abonnements en cours ne sont pas éligibles. Afin de faciliter le développement vigoureux de la philanthropie culturelle, aucun montant minimum n'est fixé pour la candidature elle-même, mais dans un souci d'efficacité administrative, le CMF encourage toutes les organisations à demander une subvention de contrepartie d'au moins 5 000 SGD en fonds d'autofinancement. La subvention de contrepartie doit être utilisée en l'espace de trois exercices et les détails de l'utilisation doivent être rendus publics⁷.

Le rapport du Conseil national des arts de Singapour⁸ pour l'exercice 2021-2022 montre que plus de 110 organismes de bienfaisance dans le domaine des arts et du patrimoine ont été financés depuis la création du CMF, et que les subventions de contrepartie accordées par le CMF ont dépassé 320 millions de SGD. Des organisations culturelles et des groupes de tous types et de toutes tailles, y compris des groupes artistiques, des musées du patrimoine et des arts visuels, des exploitants de lieux artistiques et des établissements d'enseignement artistique, ont bénéficié du fonds.

1. Utilisation flexible et durable des fonds

Ce n'est qu'en traitant les groupes artistiques et culturels sur un pied d'égalité que le gouvernement peut améliorer l'environnement artistique et culturel global. Cependant, pour les différents groupes artistiques et culturels, il existe des priorités et des limites à respecter lorsqu'ils reçoivent un soutien du gouvernement.

En effet, l'environnement artistique et culturel d'un pays repose non seulement sur les grands

groupes professionnels, pilier du domaine artistique et culturel, mais aussi sur la participation des groupes artistiques de petite et moyenne taille, non gouvernementaux et locaux. En outre, le gouvernement doit créer des opportunités et des conditions pour ces derniers afin d'encourager une culture singapourienne dynamique.

Le CMF s'efforce également d'équilibrer le soutien aux groupes émergents et aux groupes établis. Étant donné que les groupes émergents ont besoin de fonds pour leur fonctionnement quotidien et leur entretien et que les groupes établis recherchent une viabilité à long terme, leurs besoins de financement sont très différents. Le CMF fixe la limite supérieure des fonds de soutien disponibles en fonction de la taille et de l'historique du groupe, afin de garantir une distribution équitable des fonds et des dépenses responsables.

Afin d'éviter que les fonds ne soient monopolisés par une seule organisation et de garantir que les groupes émergents puissent également en bénéficier, le CMF stipule qu'au cours de son cycle de vie, les subventions de contrepartie pour chaque groupe seront plafonnées à 10 millions de SGD. Ce plafond a été porté à 15 millions SGD après septembre 2015⁹.

En ce qui concerne l'utilisation des fonds, le gouvernement de Singapour a donné aux organisations artistiques et culturelles une grande liberté d'action. Au cours du cycle de vie du fonds, la première subvention de contrepartie reçue par une organisation ne dépassant pas 300 000 SGD peut être accordée à condition qu'elle ne soit pas à l'origine de conflits ou de malentendus raciaux ou religieux, qu'elle ne porte pas atteinte à la réputation de Singapour et qu'elle ne se livre pas à des activités de lobbying. Les organisations financées peuvent prendre leurs propres dispositions et utiliser les fonds de manière flexible, même pour couvrir les coûts opérationnels tels que les salaires, la formation du personnel et le loyer des locaux. Les résultats de la consultation en ligne reçus par le MCCY montrent que la majorité des personnes interrogées souhaitent réduire les restrictions sur l'utilisation des fonds du CMF, afin de permettre aux groupes artistiques et aux artistes de faire preuve d'une plus grande créativité et de mieux ré-

7 FAQs to the Cultural Matching Fund (CMF). [EB/OL][2023-06-18]. <https://www.mccy.gov.sg/-/media/CMF/FAQs-on-CMF-2022.pdf>.

8 FORGING CREATIVE CONNECTIONS WITH THE ARTS [EB/OL][2023-06-18]. [https://www.nac.gov.sg/flipbooks/flipbookview.aspx?pdf=https://www.nac.gov.sg/docs/default-source/about-us-files/annual-report/nac-ar-21_22-final-10oct-r2-\(lores-pdf-a-with-links\).pdf?sfvrsn=f75656d3_0](https://www.nac.gov.sg/flipbooks/flipbookview.aspx?pdf=https://www.nac.gov.sg/docs/default-source/about-us-files/annual-report/nac-ar-21_22-final-10oct-r2-(lores-pdf-a-with-links).pdf?sfvrsn=f75656d3_0).

9 ⁹ MCCY [EB/OL][2023-06-18]. <https://www.facebook.com/MCCYsg/posts/there-has-been-a-growing-interest-in-the-arts-by-singaporeans-in-the-past-few-ye/998383776886424/>.

pondre aux demandes différenciées des groupes distincts.

Le gouvernement de Singapour espère que les fonds de contrepartie aideront les groupes artistiques et culturels à renforcer leur capacité de développement durable à long terme et éviteront que ces fonds ne causent inopinément une situation de « ruine après le boom ». Par conséquent, les fonds dépassant 300 000 SGD (y compris dans le cas où plusieurs demandes de fonds de contrepartie dépassent 300 000 SGD cumulées par la même organisation au cours du même cycle de vie du fonds) doivent être utilisés à des fins directement liées au développement culturel, par exemple, des projets qui peuvent: revitaliser ou modifier le paysage culturel de Singapour; combler des lacunes critiques dans l'écosystème des arts et de la culture; faciliter l'intégration de différents groupes dans la société singapourienne à travers les arts et le patrimoine; ou promouvoir le développement durable des arts et du patrimoine.

2. Création d'un environnement de dons artistiques charitables avec la participation de tous

Selon l'enquête nationale sur la population artistique réalisée en 2015 à Singapour, 8 Singapouriens sur 10 ont participé à des activités artistiques et près de 9 sur 10 estiment que les arts les ont aidés à mieux comprendre des personnes d'horizons différents¹⁰. Les arts et la culture apportent de nombreux avantages directs à Singapour, notamment des possibilités d'emploi, des recettes fiscales, des investissements, des achats de consommation et du tourisme qui stimulent l'économie locale. Outre les avantages économiques, les arts et la culture renforcent également le sentiment d'identité des citoyens. Afin de souligner ce point, le gouvernement souhaite transmettre une idée importante aux citoyens: outre la participation artistique, le parrainage artistique est également essentiel pour le développement durable des arts et peut aider les citoyens à s'impliquer davantage dans le secteur des arts et de la culture. La première allocation gouvernementale de 200 millions de SGD a largement encouragé les dons privés supplémentaires, favorisant ainsi l'émergence d'un groupe de donateurs artistiques qui ont développé un fort sentiment d'identité et de sensibilisation au développement du secteur artistique. La création d'un environnement dans lequel l'ensemble de la société prête attention aux arts et à la culture et participe activement aux dons permet de tisser un partenariat entre le secteur public, le secteur privé et les citoyens. Selon les données des statistiques culturelles de Singapour, depuis la création du CMF fin 2013, les dons privés en espèces reçus entre 2014 et 2021 ont dépassé les 300 millions de SGD¹¹. À en juger par l'impact de la mise en œuvre du CMF, les avantages apportés par les dons privés aux groupes artistiques ont doublé avec l'aide de ce dernier, ce qui a considérablement renforcé la confiance des donateurs et conduit à une augmentation des dons.



Figure 5.1. Séminaire technique du Cultural Matching Fund.

Source: Rapport de l'exercice 2017/2018 du Conseil national des arts de Singapour

zons différents¹⁰. Les arts et la culture apportent de nombreux avantages directs à Singapour, notamment des possibilités d'emploi, des recettes fiscales, des investissements, des achats de consommation et du tourisme qui stimulent l'économie locale. Outre les avantages économiques, les arts et la culture renforcent également le sentiment d'identité des citoyens. Afin de souligner ce point, le gouvernement souhaite transmettre une idée importante aux citoyens: outre la participation artistique, le parrainage artistique est également essentiel pour le développement durable des arts et peut aider les citoyens à s'impliquer davantage dans le secteur des arts et de la culture. La première allocation gouvernementale de 200 millions de SGD a largement encouragé les dons privés supplémentaires, favorisant ainsi l'émergence d'un groupe de donateurs artistiques qui ont développé un fort sentiment d'identité et de sensibilisation au développement du secteur artistique. La création d'un environnement dans lequel l'ensemble de la société prête attention aux arts et à la culture et participe activement aux dons permet de tisser un partenariat entre le secteur public, le secteur privé et les citoyens. Selon les données des statistiques culturelles de Singapour, depuis la création du CMF fin 2013, les dons privés en espèces reçus entre 2014 et 2021 ont dépassé les 300 millions de SGD¹¹. À en juger par l'impact de la mise en œuvre du CMF, les avantages apportés par les dons privés aux groupes artistiques ont doublé avec l'aide de ce dernier, ce qui a considérablement renforcé la confiance des donateurs et conduit à une augmentation des dons.

Afin de permettre à l'offre et à la demande de fonds donnés (institutions artistiques et culturelles, et donateurs) de mieux adhérer au partenariat, le gouvernement a adopté des moyens diversifiés pour promouvoir les informations relatives au CMF. Par exemple, en mars 2018, le fonds a organisé un séminaire technique intitulé *Comment obtenir et maintenir un soutien financier pour formuler une stratégie optimale*, (voir figure 5.1), afin de fournir des ressources d'autofinancement et une formation aux compétences nécessaires aux compagnies artistiques et aux artistes individuels, et de renforcer l'intérêt et la confiance des gens

10 ¹⁰ *Story of the Arts* [EB/OL][2023-06-18]. https://www.nac.gov.sg/docs/default-source/about-us-files/annual-report/story-of-the-arts.pdf?sfvrsn=16a65829_2.

11 *Singapore Cultural Statistics 2022* [EB/OL][2023-06-18]. https://www.nac.gov.sg/docs/default-source/resources-files/research/others/scs-2022-report.pdf?sfvrsn=18e9aeb2_2.

dans la candidature au CMF. En avril 2019, le CMF et le Conseil de la Charité de Singapour ont organisé conjointement une réunion pour discuter de questions majeures telles que la résolution des conflits d'intérêts, l'amélioration des compétences opérationnelles et de la compétitivité du conseil d'administration, et la réalisation d'une croissance durable par le biais d'une bonne gouvernance. Plus de 70 représentants de plus de 50 organisations d'art et de patrimoine culturel ont participé à la réunion. Le gouvernement contribue à la construction d'une société plus solidaire et plus cohésive en reliant les communautés, en facilitant la compréhension interculturelle et en rassemblant les Singapouriens de tous horizons autour d'activités liées à l'art et au patrimoine culturel.

3. Soutenir les petits groupes et les amateurs d'art minoritaires

Les petites associations caritatives artistiques, les communautés en périphérie urbaine et les amateurs d'art minoritaires qui manquent de soutien financier peuvent tous bénéficier du CMF: i) parce que le CMF met l'accent sur le soutien à toutes les institutions. De nombreuses petites organisations artistiques ont bénéficié d'un financement, comme l'Orchestre philanthropique de Singapour, l'Association des éducateurs d'art dramatique de Singapour et la Société de jazz. Les fonds de contrepartie permettent aux bénéficiaires d'organiser des projets artistiques percutants tels que le *Lion City Youth Jazz Festival*, qui vise à intégrer de nouveaux musiciens à la scène jazz de Singapour. Et ii) le CMF attire des personnes de toutes les classes sociales par le biais des arts et du patrimoine culturel, y compris des communautés non bénéficiaires et des communautés urbaines marginales, et s'efforce de développer de nouveaux publics avec un amour durable pour les arts. Dans le but de créer une société chaleureuse et inclusive, le gouvernement a injecté 150 millions SGD supplémentaires dans le CMF au cours des exercices 2022-2024¹² pour faciliter l'augmentation des dons de particuliers et d'entreprises aux organismes artistiques et culturels de bienfaisance.

4. Tirer parti de la tendance pour promouvoir la transformation numérique des groupes artistiques dans l'ère postpandémique

Avant la pandémie de COVID-19, les arts à Singapour étaient sur une voie saine et positive, avec l'émergence rapide de nouveaux talents divers. Cependant, la pandémie a radicalement changé la manière de créer et de consommer les arts, et il est peu probable que l'on puisse inverser cette tendance. Pendant les confinements obligatoires, les Singapouriens sont restés chez eux, confortablement installés dans leur salon, et ont visité les collections du musée du Louvre à Paris et assisté à des représentations en ligne au Théâtre national. Les groupes artistiques se sont également adaptés rapidement aux changements, en attirant de nouveaux fans via Internet, par exemple en les invitant à jouir de l'opéra Nam Hwa sur Facebook, à regarder des spectacles enregistrés en direct à l'Esplanade, *Theatres on the Bay*, et à écouter l'orchestre symphonique de Singapour sur Spotify. Afin de mieux s'adapter à la tendance au développement numérique des arts et des plateformes artistiques internationales, et de permettre aux artistes de partager et de développer leurs œuvres de diverses manières, Liu Yanling, ministre des affaires gouvernementales du ministère de la Culture, de la communauté et de la jeunesse et du ministère du Commerce et de l'Industrie de Singapour, a déclaré que le gouvernement établirait une feuille de route numérique pour les arts et la culture¹³ pour guider les organisations artistiques et culturelles dans leur parcours numérique, et que le CMF apporterait le soutien suivant: i) un soutien financier pour les solutions numériques; ii) un soutien financier pour le développement et le renforcement des capacités numériques; et iii) un soutien financier pour la présentation numérique, visant à présenter de nouvelles formes d'art au-delà des espaces artistiques physiques grâce à une cocréation davantage collaborative et inclusive entre les artistes, les partenaires et les communautés.

Expériences de référence

1. Le modèle de fonds de contrepartie peut contribuer à renforcer les capacités d'autofinancement des organisations culturelles

Le CMF insiste sur le fait que la capacité d'autofinancement des organisations artistiques et culturelles est la condition sine qua non du financement public. Ce n'est qu'avec des fonds autogénérés qu'ils peuvent obtenir des fonds publics équiva-

12 ANNEX E-4: MEASURES TO SUPPORT CHARITIES AND ENCOURAGE PHILANTHROPY [EB/OL][2023-06-18]. <https://www.mof.gov.sg/docs/librariesprovider3/budget2022/download/pdf/annexe4.pdf>.

13 ARTS AND CULTURE DIGITAL ROADMAP [EB/OL][2023-06-18]. <https://www.mccy.gov.sg/-/media/ACDR/ACDR-Abridged.pdf>.

lents. Cela permet d'atteindre deux objectifs en même temps: le premier est le renforcement continu de la viabilité des organisations culturelles, ce qui est également une condition préalable à leur développement durable à l'avenir; le second est la contribution indirecte à la création d'un environnement de dons culturels parmi la population, qui aide à attirer davantage de donateurs et d'institutions de dons dans le secteur privé, transformant les fonds privés en un pilier essentiel pour faire progresser le développement des arts et de la culture. La formation de cet environnement a particulièrement contribué à approfondir la compréhension du concept de « participation culturelle » par les citoyens et les institutions privées, à savoir qu'il ne s'agit pas seulement de voir, de participer ou d'expérimenter des œuvres artistiques et culturelles et des créations culturelles, mais aussi de contribuer à leur développement durable.

2. L'exploration de partenariats diversifiés entre les donateurs et les organisations culturelles contribuera à intensifier les capacités d'exploitation et de maintenance des organisations culturelles

Dans le but de maintenir l'élan des dons privés aux groupes artistiques et patrimoniaux, et de faire progresser le développement de la philanthropie culturelle, MCCY a injecté 150 millions SGD supplémentaires dans le CMF en 2017¹⁴, qui ont été exclusivement destinés à promouvoir l'établissement d'une relation de co-construction plus profonde entre le secteur culturel et le secteur privé, et à apporter davantage de contributions au développement du secteur culturel. Au titre de ce concept, les organisations artistiques et culturelles de Singapour reçoivent non seulement un soutien financier, mais aussi une expertise, des conseils d'experts, ainsi que des ressources et une assistance diversifiées provenant de différentes industries. Outre les dons en espèces, les donateurs sont encouragés à fournir aux organisations artistiques et culturelles une expérience commerciale et un mentorat professionnel dans des domaines tels que la finance, le marketing, le droit et la gouvernance, afin de soutenir le développement des arts tout en renforçant l'économie artistique de Singapour et en contribuant à renforcer la capacité opérationnelle et les compétences en marketing de toutes ces organisations.

14 *Story of the Arts* [EB/OL][2023-06-18]. https://www.nac.gov.sg/docs/default-source/about-us-files/annual-report/story-of-the-arts.pdf?sfvrsn=16a65829_2.

3. Le gouvernement met l'accent sur la distribution équilibrée et l'utilisation flexible des fonds publics, ce qui favorise le développement sain de l'écologie culturelle

Tout en créant des fonds de contrepartie similaires, le gouvernement devrait mettre l'accent sur la distribution équilibrée des fonds publics en veillant à ce que les groupes artistiques et culturels de différents types, segments et tailles reçoivent une aide correspondante et équilibrée, et en éliminant les problèmes tels que le monopole, l'injustice et la discrimination. À cette fin, le gouvernement devrait peut-être d'abord établir une série de principes et de règles de priorité pour l'attribution des fonds en fonction du développement du secteur culturel local.

Le gouvernement devrait également prêter attention à l'utilisation flexible des fonds publics. Par exemple, le gouvernement a fixé un montant de financement libre d'utilisation dans lequel les subventions de contrepartie inférieures à 300 000 SGD peuvent être dépensées par les institutions financées à leur discrétion. Cette flexibilité donne aux petites et moyennes associations artistiques plus d'espace pour leur développement indépendant. Bien entendu, le gouvernement devrait également stipuler un ensemble de mécanismes de rapport et de suivi pour l'utilisation des fonds alloués afin de s'assurer que l'investissement est utilisé de manière appropriée et efficace.

Le gouvernement devrait également accorder une attention particulière à la situation de développement de l'ensemble du secteur artistique et culturel, et garantir la résilience de l'écologie culturelle par le biais de l'aide publique face à des défis soudains tels que la pandémie de COVID-19. Dans le cas présent, le gouvernement a ajusté l'orientation du financement du CMF en temps opportun dans l'ère postpandémique, en mettant l'accent sur la transformation numérique des organisations artistiques et culturelles, une mesure importante prise pour sauver le marché.

En outre, l'objectif politique du modèle CMF étant d'améliorer la capacité de financement des organismes culturels, le gouvernement pourrait également modifier l'objectif politique en changeant les conditions de contrepartie de ces fonds. Par exemple, les recettes des spectacles de petits groupes artistiques pourraient être utilisées comme condition de contrepartie pour encoura-

ger les groupes artistiques qui ne disposent pas de fonds suffisants à obtenir temporairement des coûts de production conformes aux normes de qualité en « vendant davantage de billets pour des œuvres à faible coût », atteignant ainsi le stade de développement d'une production intensive.

San Francisco, États-Unis d'Amérique *Community Arts Stabilization Trust* (Fonds de stabilisation des arts communautaires)

Contexte

Comme de nombreuses grandes villes, San Francisco a un marché immobilier en surchauffe. Après la grande récession de 2008-2009, l'économie de San Francisco est en voie de redressement, ce qui a permis la création de nombreux emplois et l'arrivée de quelque 75 000 nouveaux résidents. Toutefois, le marché immobilier n'a construit que 17 000 nouvelles unités de logement au cours de la même période¹⁵, et l'offre du marché n'a pas suivi la croissance de la demande. En même temps, la Silicon Valley a fait de San Francisco le centre de l'industrie technologique mondiale et de la culture de l'innovation, ce qui a entraîné une augmentation rapide du prix des logements commerciaux. Avec des loyers qui ont doublé en seulement quatre ou cinq ans depuis 2010¹⁶, San Francisco détient la palme du logement le plus cher du pays.

Dans le contexte de l'augmentation des loyers et des prix des logements, un grand nombre d'organisations artistiques et culturelles ont été confrontées au dilemme entre la relocalisation et la fermeture. Bien que les amateurs d'art fortunés aient fait des dons considérables à de grands groupes artistiques locaux proposant des symphonies, des opéras, des ballets, etc., la plupart des petites et moyennes organisations artistiques et culturelles peu connues ont des difficultés à trouver des locaux stables et abordables à long terme, de sorte

15 WORLD CITIES CULTURE FORUM. Community Arts Stabilization Trust [EB/OL]. [2023-06-12]. http://www.worldcities-cultureforum.com/case_studies/community-arts-stabilization-trust.

16 Z. BRIAN M. COME TOGETHER: Changing Models of Arts Organizations in San Francisco [D/OL]. Middletown, CT: Wesleyan University, 2016[2023-06-18]. <https://digitalcollections.wesleyan.edu/object/ir-2396>. DOI:10.14418/wes01.2.220.



Figure 5.2. Siège du CAST, No. 446 Minna

Source: Photo de CAST, CAST. 447 Minna [EB/OL]//447 Minna. [2023-06-17]. <https://www.447minna.com>.

que les professionnels de l'art concernés ont progressivement quitté le centre-ville. Le plus souvent, ce sont précisément ces petites et moyennes organisations artistiques à but non lucratif qui contribuent de manière significative à la diversité et à l'esprit d'innovation de San Francisco. Cependant, dans l'ensemble de l'écosystème artistique, ce sont ces mêmes organisations qui font preuve des plus grandes vulnérabilités et incertitudes quant à leur viabilité.

Dans ce contexte, San Francisco a vu l'émergence d'agences spécialisées de base qui recherchent activement et de manière créative des espaces de répétition et des bureaux économiquement abordables pour ces organisations. Grâce à l'intégration de services immobiliers, de conseils financiers et de planification culturelle, ces agences ont été les premières à proposer un modèle de soutien innovant de type « location avec option d'achat » visant à résoudre la crise de l'accessibilité dans le secteur des arts et de la culture.

Processus de mise en œuvre

Le *Community Arts Stabilization Trust* (CAST) est un organisme immobilier communautaire à but non lucratif, (voir figure 5.2). Le concept du CAST est né de l'idée du Fonds de prêt communautaire de Californie du Nord (*Northern California Community Loan Fund*, NCCLF, rebaptisé *Community Vision Capital and Consulting* en 2018). Le CAST vise à créer des espaces physiques stables pour les organisations artistiques et culturelles. Formel-



Figure 5.3. Bâtiment de CounterPulse sis à No. 80 Turk Street.
Photo de Scott Fin.

Source: Scruggs, G., (2023). *For Years, Philanthropy Has Been Trying To Buy Buildings For The Arts. Now We Know It Works.* [EB/OL]. (2023-05-16)[2023-06-18]. <https://nextcity.org/features/for-years-philanthropy-has-been-trying-to-buy-buildings-for-the-arts-now-w>.

lement établi en 2013 avec le soutien du NCCLF et de la Fondation Kenneth Rainin (KRF), le travail du CAST porte sur le financement, les collections d'art philanthropiques, la gestion immobilière, le développement communautaire, l'assistance technique, l'investissement social, la participation et les politiques culturelles, etc. Depuis sa création, le CAST est passé de 2 employés à une équipe de 12 personnes, avec 6 projets à San Francisco, Oakland et San Jose. Le CAST dispose de locaux abordables totalisant plus de 80 000 pieds carrés, a levé environ 50 millions de dollars et se consacre à fournir aux artistes et aux travailleurs culturels des espaces sécurisés et gérés¹⁷.

En réponse aux prix élevés des logements à San Francisco, le CAST a développé un modèle de location avec option d'achat durable spécifique pour les organisations artistiques et culturelles. Au cours d'une décennie de pratique et d'expérimentation, le CAST a utilisé cette approche pour aider plus de 20 organisations artistiques à acquérir des espaces de travail dédiés. En outre, ce processus a permis à ces organisations d'améliorer leurs capacités opérationnelles financières et de collecte de fonds.

1. Modèle de soutien à la location avec option d'achat

17 CAST. Community Arts Stabilization Trust [EB/OL]. [2023-06-17]. <https://cast-sf.org/>.

Pour aider les organisations artistiques qui n'ont pas les moyens d'acheter des biens immobiliers, le CAST collecte des fonds pour acheter des bâtiments et les louer à long terme à des organisations artistiques à des taux inférieurs à ceux du marché. Après une période convenue (7 à 10 ans), l'organisation artistique a la possibilité d'acheter la propriété au prix de revient. Le CAST utilise alors le capital récupéré pour aider d'autres organisations artistiques. Si l'organisation artistique n'est toujours pas en mesure d'acheter la propriété, le CAST prolongera la durée du bail et continuera à lui fournir un loyer à un taux inférieur à celui du marché. Le CAST qualifie ce modèle de « rachat par le locataire », tandis que le Forum mondial de la culture urbaine désigne cette innovation par l'expression « modèle de location avec option d'achat »¹⁸.

Par exemple, CounterPulse est une organisation à but non lucratif basée à San Francisco qui se consacre au développement et à la représentation de la danse expérimentale. Au début des années 2000, CounterPulse a loué un espace de répétition dans le quartier de SoMa pour 1 USD par mètre carré et par mois. Cependant, lorsque le bail de 10 ans de CounterPulse a expiré en février 2015, le propriétaire a doublé le loyer. CounterPulse a décidé de ne pas renouveler le bail et, avec le soutien du CAST, a déménagé de SoMa au 80 Turk Street dans le quartier de Tenderloin, acquérant ainsi un espace trois fois plus grand que son précédent local de répétition. Au cours du processus de négociation avec le CAST, le propriétaire dudit bâtiment s'est avéré partager les mêmes valeurs et visions artistiques que le CAST et CounterPulse, ce qui l'a amené à rejeter les acheteurs concurrents et à vendre la propriété au CAST.

Pour mieux gérer l'immeuble, le CAST a créé une société spécialisée qui détient 90 % des parts en tant que gestionnaire, tandis que CounterPulse est devenu le locataire avec une part de 10 % (voir figure 5.3). À partir de 2016, CounterPulse a commencé à payer au CAST un loyer mensuel de 51 cents par pied carré, qui est passé à 59 cents par pied carré en 2022, ce qui reste bien en deçà des taux du marché. Après sept ans de bail, si CounterPulse ne parvient toujours pas à racheter le bien au CAST, elle pourra obtenir deux autres prolonga-

18 World City Culture Forum. *MAKING SPACE FOR CULTURE* [EB/OL] (2017-08-08) [2023-06-29]. http://www.worldcities-cultureforum.com/assets/others/171020_MSFC_Report_DIGITAL.pdf.

tions de bail pour un total de huit ans. Et si CounterPulse décide de quitter le bâtiment, le CAST l'aidera à déménager et réservera cet espace abordable à d'autres organisations artistiques.

2. Renforcement de la capacité de développement durable des organisations artistiques et culturelles

La directrice exécutive de CounterPulse, Julie Phelps, a déclaré dans une interview: « Le succès de CounterPulse repose sur un nouveau modèle, qui montre aux artistes et aux organisations communautaires les moyens par lesquels ils peuvent se permettre de manière réaliste de posséder leurs biens immobiliers en réunissant les bonnes conditions: une combinaison d'apport de capitaux, d'assistance technique et de renforcement des capacités¹⁹.» Le modèle de location avec option d'achat créé par le CAST n'offre pas seulement un abri aux organisations artistiques et culturelles à but non lucratif, mais fournit aussi des connaissances et des services professionnels dans des domaines tels que le financement social, la gestion financière, la gestion immobilière, etc. Il utilise également les ressources des secteurs public et privé pour améliorer la capacité de développement durable de ces organisations et les aider à acquérir des biens immobiliers. En prenant CounterPulse comme exemple, le CAST a aidé le directeur exécutif à organiser plus efficacement un événement de collecte de fonds et à mieux utiliser le capital après l'avoir recueilli. Le CAST a également mis en relation des organisations artistiques et culturelles avec des organisations de bienfaisance du secteur privé. Grâce aux contacts du CAST, CounterPulse a obtenu des subventions de plusieurs organisations de bienfaisance telles que la Fondation Kenneth Rainin, la Fondation Hewlett et la Fondation de la famille Zellerbach. Cette dernière a non seulement fait un don direct de 75 000 USD, mais a aussi conçu un modèle de coopération pour CounterPulse comprenant un prêt sans intérêt de 500 000 USD qui a fourni à l'organisation la somme finale pour achever le rachat de la propriété.

En 2023, CounterPulse a levé 7 millions de dollars grâce à des financements publics, des dons, des subventions, etc. et est devenu le propriétaire majoritaire à 99 % du 80 Turk St, démontrant ainsi

19 Brown, A., (2023. *New funding model gives arts groups firmer footing in downtown S.F.* [EB/OL]//San Francisco Chronicle. (2023-03-10)[2023-06-19]. <https://www.sfchronicle.com/sf/article/art-funding-downtown-counterpulse-17769318.php>.

l'efficacité du modèle du CAST. Pour s'assurer que ce bâtiment sera utilisé pour soutenir les arts et les industries culturelles, le CAST s'est réservé 1 % des droits de gestion de la propriété dans l'accord d'exploitation du bâtiment. Cela permettra de faire contrepoids aux propriétaires afin que l'immeuble ne soit revendu qu'à des organisations artistiques à but non lucratif.

3. Une équipe interfonctionnelle mobilise les ressources des secteurs public et privé

Le CAST estime que la condition préalable pour soutenir les organisations artistiques et culturelles est d'assurer la durabilité de leur propre développement et de leurs sources de financement. Comme l'a souligné Moy Eng, directrice générale du CAST, le loyer devrait être légèrement plus élevé, tout en restant abordable pour les organisations artistiques, afin de couvrir les coûts de fonctionnement du CAST de manière plus satisfaisante²¹.

Afin d'améliorer sa résilience opérationnelle, la composition de l'équipe du CAST diffère de celle des sociétés immobilières traditionnelles, en mettant l'accent sur l'interdisciplinarité et la diversité des compétences. Eng est une chanteuse de jazz professionnelle, et parmi les collaborateurs du CAST figurent des danseurs, des cinéastes et des chanteurs d'opéra, dont beaucoup ont également une expérience ou un intérêt pour le marché de l'immobilier⁷⁷. Cette équipe diversifiée a permis au CAST d'appliquer ingénieusement le modèle commercial de l'immobilier au service du secteur des arts et de la culture.

Pour obtenir des espaces de haute qualité, le CAST doit s'assurer un financement suffisant. Pour ce faire, il cherche à obtenir le soutien des secteurs public et privé, notamment de la KRF, de la Commission des arts de San Francisco et du Bureau du développement économique et de la main-d'œuvre. Concrètement, grâce au financement initial de 5 millions de dollars de la KRF et à l'assistance professionnelle du NCCLF, le CAST a acquis ses deux premiers bâtiments: CounterPulse et la Luggage Store Gallery dans le quartier de SoMa. Le CAST a également besoin d'établir et de mettre à jour en permanence sa liste de bailleurs de fonds potentiels pour assurer la pérennité de ses activités. En tant qu'organisation à but non lucratif, le CAST doit rivaliser avec d'autres acheteurs pour acquérir des bâtiments appropriés sur le marché immobilier ouvert. C'est pourquoi il a exploré diverses approches flexibles comme se concentrer

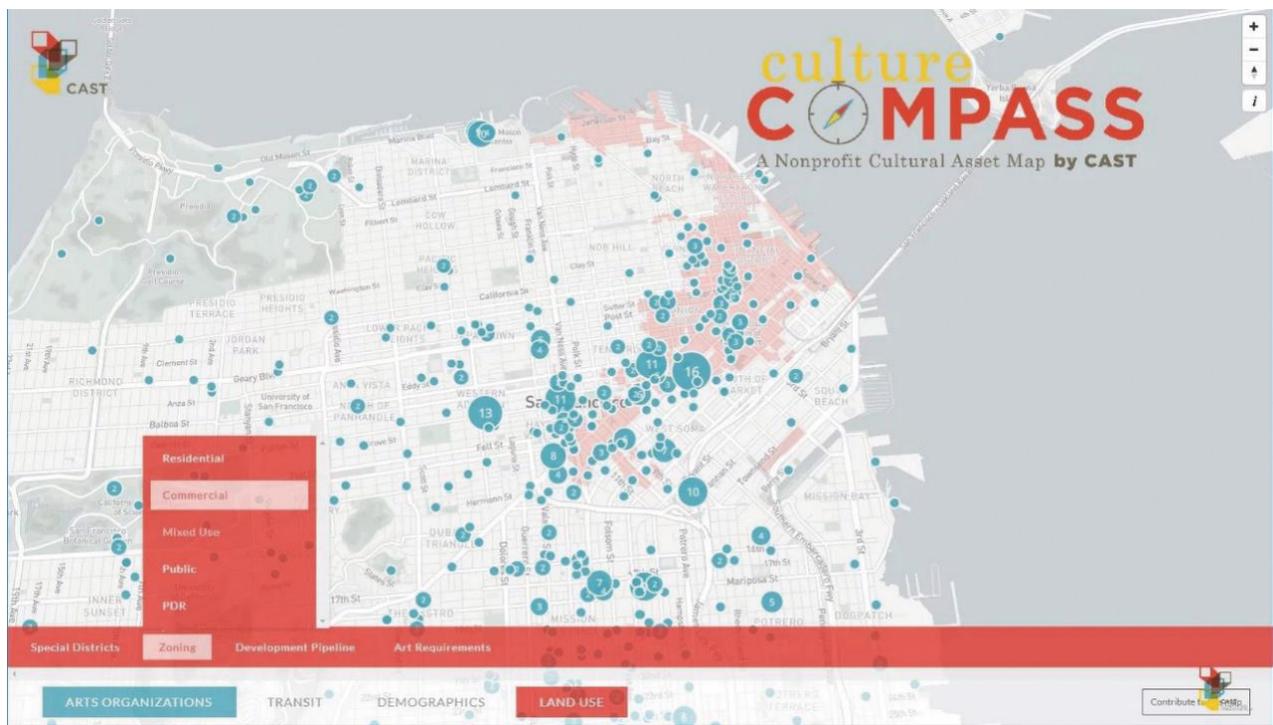


Figure 5.4. Culture Compass.
Source: Photo de CAST

sur les listes de biens immobiliers hors marché, collaborer avec des promoteurs et des propriétaires privés partageant les mêmes idées⁷⁵, ou saisir les opportunités du marché pour acquérir des bâtiments de haute qualité.

Le CAST a également reçu le soutien des politiques fédérales. Le programme gouvernemental *New Markets Tax Credit* encourage les investisseurs sociaux à investir dans les communautés à faibles revenus éligibles, en leur accordant des crédits d'impôt correspondants. Cela correspond à l'objectif initial du CAST: guider les organisations artistiques et culturelles de qualité dans les communautés à faibles revenus par le biais de services immobiliers spécialisés afin de revitaliser le dynamisme local et de servir les résidents locaux. Par exemple, peu après s'être installée dans le quartier défavorisé de Tenderloin, CounterPulse a formulé un plan de rénovation pour transformer un vieux bâtiment en une salle de spectacle dédiée. Elle s'est rapidement engagée auprès de la communauté par le biais d'événements artistiques de type flash-mob. CounterPulse a ensuite lancé le programme *TenderArts*, qui comprenait des peintures murales, des activités avec des amateurs de per-

cussion locaux, la création d'une bibliothèque de prêt et des ateliers bimensuels d'art et d'artisanat. En 2022, CounterPulse a attiré 4 543 personnes qui ont participé à des activités au sein de la communauté, favorisant ainsi la vitalité de la communauté et le développement économique⁸¹.

4. La cartographie culturelle clarifie la répartition des espaces artistiques

Afin de mieux relier les ressources immobilières de San Francisco aux organisations culturelles, le CAST a lancé en 2017 un projet de cartographie numérique appelé *Culture Compass*. Ce projet est le fruit d'une collaboration entre le CAST, le studio de conception de visualisation de données Stamen Design, la Commission des arts de San Francisco et le Bureau du développement économique et de la main d'œuvre, et il a été officiellement mis en ligne en 2019. Le projet prend la forme d'une carte interactive qui présente les emplacements de 450 organisations artistiques et culturelles à but non lucratif à San Francisco. Il fournit des informations sur chaque organisation, notamment son site Web officiel, sa date de création, sa situation financière, les accords de propriété ou de location de ses bureaux et espaces de représentation, ainsi que la

superficie utilisée de son bâtiment ou disponible pour son utilisation. La carte combine les informations sur ces espaces artistiques avec des données sur la démographie de la ville, le zonage, les transports, le développement immobilier, etc. Cela permet aux urbanistes, aux décideurs politiques, aux investisseurs, aux artistes et à d'autres parties de comprendre rapidement la répartition des espaces artistiques et des ressources culturelles dans la ville. Cela les aide à prendre des décisions plus efficaces en matière de planification des espaces culturels, d'acquisition de bâtiments et de développement fonctionnel, entre autres²⁰.

Grâce à la carte en ligne, les administrateurs municipaux peuvent également évaluer rapidement si la répartition des ressources culturelles à San Francisco est équitable, favorisant ainsi le développement d'un paysage culturel urbain plus riche.

Expériences de référence

Ce cas montre que dans les métropoles qui se développent rapidement, les organisations artistiques et culturelles vulnérables ont besoin de toute urgence de services polyvalents englobant l'immobilier, le financement et la culture. Ces services sont nécessaires pour garantir des salles de spectacles et des bureaux stables et abordables, tout en assurant une allocation équitable des ressources pour les arts dans le cadre du développement de la communauté.

1. Le modèle de location avec option d'achat permet d'atténuer le stress lié à la survie de l'art dans les villes où le marché immobilier est en surchauffe

Les projets du CAST se sont étendus à Oakland et San Jose en Californie, aux États-Unis, et font l'objet d'une attention croissante de la part des villes qui connaissent une surchauffe du marché immobilier. Confrontées à des problèmes similaires d'accessibilité aux espaces pour les organisations artistiques et culturelles, une douzaine de villes dans le monde, dont Austin, Seattle et Vancouver, Sydney et Londres, ont toutes demandé conseil au CAST pour mettre en place des entités aux fonctions similaires. Sur la base du modèle du CAST,

Londres a créé le *Creative Land Trust* en 2019²¹, tandis que Seattle a créé la *Cultural Space Agency* en 2021, toutes deux visant à protéger l'espace culturel urbain, à renforcer la confiance de la communauté et à investir dans diverses communautés culturelles²².

Le modèle de « location avec option d'achat » promu par le CAST résout essentiellement le problème de l'éviction de l'espace artistique par le capital. Comme l'a souligné Julie Phelps, directrice exécutive de CounterPulse, la fortune est à la fois la cause et la solution du déplacement des artistes. C'est à la fois une solution à laquelle peuvent se référer les villes qui connaissent une urbanisation trop rapide et une surchauffe de l'investissement immobilier, et un modèle auquel les villes en développement à fort potentiel peuvent se référer à l'avance.

Mais il y a un autre problème qui mérite l'attention des gestionnaires urbains, à savoir que ce modèle est établi sur la base de la réévaluation des biens immobiliers, sans quoi les organisations bénéficiaires devraient compenser la dépréciation des actifs initiaux.⁷⁶ La situation actuelle a posé ce problème aux gestionnaires urbains, car l'impact de la pandémie de COVID-19 a révélé la fragilité de l'écosystème de l'art urbain, et presque toutes les organisations artistiques et les praticiens de San Francisco ont été confrontés à d'importantes pertes financières et au risque d'être déplacés²³. Selon des études menées par l'université de Toronto, parmi 62 villes nord-américaines, le centre-ville de San Francisco s'est classé au dernier rang en matière de rétablissement après la pandémie²⁴. La fluctuation économique a également affecté le

21 LONDON CITY HALL. *Mayor launches groundbreaking Creative Land Trust* [EB/OL]. (2019-02-06)[2023-06-19]. <https://www.london.gov.uk/press-releases/mayoral/mayor-launches-groundbreaking-creative-land-trust>.

22 ABELLO, O. P. (2021). *Seattle's New Arts and Culture Development Entity Is About Power, Not Just Money* [EB/OL]. (2021-01-07)[2023-06-21]. <https://nextcity.org/urbanist-news/seattles-new-arts-culture-development-entity-is-about-power-not-just-money>.

23 CAST. *Artist and Arts Groups COVID-19 Impact Survey* [R/OL]. 2020: 1[2023-06-17]. http://cast-sf.org/wp-content/uploads/2020/07/CAST_COVID-19-Impact-Survey-Results_9.3.20.pdf.

24 CHAPPLE K., MOORE H., LEONG M., et al. *The Death of Downtown? - Pandemic Recovery Trajectories across 62 North American Cities* [J]. 2023.

20 CAST. *CAST Announces Culture Compass Map* [EB/OL]. (2019-01-17). [2023-06-20]. <https://cast-sf.org/cast-announces-culture-compass-map/>.

marché de l'immobilier, entraînant la vacance d'immeubles de bureaux, ce qui a relancé le débat sur le modèle de la « location avec option d'achat ». Cependant, comme l'a souligné Matthew Richter, directeur exécutif intérimaire de l'Agence de l'espace culturel de Seattle⁶⁶, les organisations artistiques qui rachètent leurs bâtiments réalisent un profit surprenant, car le capital récupéré peut être utilisé pour réinvestir, même si ce n'est pas nécessairement ce qu'elles obtiendront en s'engageant dans ce type d'activité. Seattle dispose de suffisamment de ressources en capital caritatif pour que la rentabilité de ce modèle ne soit pas l'élément clé.

2. Un soutien financier durable aux arts nécessite de vastes réseaux locaux et une diversité constante de partenaires.

Le succès du CAST repose non seulement sur un modèle innovant d'opération de capital, mais aussi sur un réseau de financement diversifié et localisé impliquant des partenaires de différents niveaux et secteurs, y compris, mais sans s'y limiter, le gouvernement local, les entreprises, les organisations à but non lucratif, les groupes communautaires et les donateurs individuels. Cette stratégie de financement diversifiée fournit non seulement un filet de sécurité financier, mais apporte aussi des perspectives et des ressources différentes, permettant ainsi aux organisations artistiques et culturelles de répondre de manière plus complète aux besoins de la communauté. Par exemple, le secteur public de San Francisco, reconnaissant le potentiel des projets du CAST pour la revitalisation des communautés et de l'économie, est prêt à fournir des subventions gouvernementales, des permis d'utilisation des sols et d'autres politiques favorables. Dans le cas de CounterPulse, les services compétents de San Francisco étaient déjà enclins à utiliser la culture comme catalyseur de la rénovation urbaine dans le quartier de Tenderloin, et ont donc apporté un soutien important à la présence de CounterPulse dans la communauté.

Parallèlement, le parrainage d'entreprises joue également un rôle essentiel, avec des sociétés comme Jensen Architects qui ont offert des services de conception gratuits pour les rénovations du bâtiment de CounterPulse. Cela leur permet non seulement d'améliorer leur réputation dans la société, mais aussi de bénéficier d'incitations fiscales établies par le gouvernement, créant ainsi une situation gagnant-gagnant grâce à des efforts de collaboration. En d'autres termes, ce

modèle de financement diversifié contribue à la formation d'un réseau social plus solide et plus influent. Lorsque différents types d'organisations et d'individus se consacrent à un objectif commun, à savoir la promotion du développement culturel et artistique dans les communautés, la force combinée est significative. Elle permet non seulement de renforcer la coopération et la confiance entre les différents bailleurs de fonds, mais aussi de stimuler plus facilement une nouvelle créativité et de nouvelles solutions pour faire face à des réalités sociales complexes et en constante évolution.

3. Le développement culturel durable nécessite la création d'interconnexions résilientes entre les organisations artistiques et culturelles et les communautés

Pour que le développement culturel durable devienne une réalité, il est nécessaire de créer un écosystème artistique et culturel résilient. La pratique du CAST peut être considérée comme un exemple de ce système. En tant que serveur, guide et répartiteur de ressources, le CAST a toujours mis l'accent sur la durabilité de son propre fonctionnement, comme le prouve la recherche incessante de partenaires extérieurs, la fixation de loyers abordables dans une fourchette raisonnable afin de ne pas nuire à la survie des locataires. Ce n'est que grâce à ces mesures qu'il a pu fournir des services de qualité à long terme. En ce qui concerne les organisations artistiques et culturelles dans un système confronté à des difficultés de survie, le CAST ne se contente pas de fournir des espaces de travail et de répétition abordables et stables, mais apporte également un soutien technique pour renforcer la « capacité d'auto-survie ». La plupart des organisations artistiques et culturelles ne connaissent pas le secteur de l'immobilier. Le CAST les aide à améliorer leurs capacités professionnelles en matière d'autofinancement, de gestion financière et de gestion immobilière, ce qui facilite grandement leur développement à long terme. Ceci est possible grâce au large réseau de partenariat du CAST qui aide les organisations artistiques à contacter des professionnels et à renforcer leurs capacités. Le CAST, et les organisations artistiques et culturelles qu'il soutient, partagent une vision commune du développement: faire entrer l'art dans les communautés à faibles revenus. Cela non seulement permet d'attirer plus de public tout en stimulant l'économie de la communauté, mais aussi de remodeler l'image de la communauté à travers l'art et de profiter de l'expérience culturelle pour améliorer la qualité de vie. Étant donné que les

organisations artistiques et culturelles ont signé des baux à long terme et peuvent éventuellement devenir propriétaires des biens qu'elles louent, elles envoient aux résidents voisins un message: la culture et l'art font partie de la communauté et y seront toujours présents. La formation de liens solides entre la communauté et les organisations artistiques facilite le soutien mutuel et le développement commun entre les deux parties.

Yangon, Myanmar Remodeler « notre maison »

Contexte

Yangon, située au centre-sud du Myanmar, est la plus grande ville et le centre économique du pays. Avant que le Myanmar ne transfère sa capitale à Naypyidaw en 2005, Yangon était depuis longtemps la capitale du pays. Ancienne colonie britannique, Yangon compte des centaines de bâtiments datant de la période coloniale, les plus nombreux d'Asie du Sud-Est. Ces bâtiments, ainsi que les résidents, les entrepôts, les bureaux publics et les édifices religieux construits par les Indiens du Gujarat, les juifs Baghdadi, les musulmans arabes, les Arméniens et les Chinois tout au long de l'histoire, constituent le riche patrimoine culturel urbain de Yangon, densément réparti. Après la décolonisation du Myanmar en 1948, presque rien de ce patrimoine architectural n'a été correctement protégé ou entretenu. En 2011, avec la fin du régime militaire, le Myanmar a commencé à s'ouvrir davantage au monde extérieur et un nombre croissant d'entreprises, d'investisseurs et d'organisations internationales sont entrés à Yangon pour investir dans sa construction urbaine. Dans cette vague de rénovation urbaine, la construction de nouvelles infrastructures haut de gamme et les projets de développement économique ont directement entraîné la destruction et la démolition d'un certain nombre de bâtiments historiques. En raison de l'insuffisance des fonds publics, d'une réglementation incomplète et d'un manque de clarté quant à la propriété des bâtiments, la protection du patrimoine architectural n'a guère progressé. Aujourd'hui, environ 70 % des 6 000 bâtiments historiques restants à Yangon sont résidentiels²⁵ mais nécessitent une rénovation urgente. Ces dernières

années, l'ONG *Yangon Heritage Trust* (Fonds du patrimoine de Yangon) a délimité les principales zones patrimoniales du Myanmar et a signalé, dans sa stratégie patrimoniale, le rôle important que joue la protection du patrimoine culturel urbain dans le développement économique et urbain durable et inclusif. Grâce à une publicité vigoureuse et à la promotion de cas pratiques réussis, les habitants ont progressivement pris conscience de la véritable valeur de leurs bâtiments historiques. Au lieu de démolir et de reconstruire, les habitants préfèrent rénover et remettre en état leurs propriétés. Cependant, en raison d'un manque de connaissances professionnelles, de fonds insuffisants, d'une pénurie de ressources, etc. les propriétaires peuvent difficilement réaliser des travaux d'entretien et de remise en état efficaces. Le *Yangon Heritage Trust* propose que, par l'adoption d'un partenariat public-privé et sur la base du maintien des caractéristiques locales, les investisseurs privés soient encouragés à restaurer les bâtiments patrimoniaux et à les utiliser à des fins commerciales, formant ainsi un modèle durable de protection et de restauration. Doh Eain (qui signifie « notre maison » en birman) est une entreprise sociale spécialisée dans la « restauration et la création de sites ». En étroite collaboration avec les autorités locales et le *Yangon Heritage Trust*, elle se consacre à la restauration et au renouvellement du patrimoine architectural urbain dans les rues où les habitants de Yangon vivent depuis des générations, apportant ainsi une nouvelle vitalité aux maisons et aux communautés.

Processus de mise en œuvre

Doh Eain est une entreprise sociale active dans le centre de la zone urbaine historique de Yangon. Établie en 2017, elle se consacre à accroître l'attention et la volonté des gens de protéger le patrimoine culturel urbain, et à promouvoir l'activation et l'utilisation du patrimoine architectural de Yangon par la fourniture de services, notamment la restauration, la protection, le développement de l'espace public, l'éducation culturelle des résidents de la communauté et la formation professionnelle, etc.²⁶

1. Ouvrir des canaux de financement et prendre l'initiative de la restauration, de l'activation et de

25 Beverley Salmon, (2021). *Saving energy through retrofits of heritage properties in Myanmar* [EB/OL]. (2021-09). <https://www.cibsejournal.com/case-studies/saving-energy-through-retrofits-of-heritage-properties-in-myanmar/>.

26 Plateforme du nouvel agenda urbain de l'ONU-Habitat. *Doh Eain: Renewing Yangon* [EB/OL]. <https://www.urbanagendaplatform.org/best-practice/doh-eain-renewing-yangon>.



Figure 5.5. Rénovation du patrimoine architectural avant (gauche) et après (droite).
Source des données: Site officiel de Doh Eain

L'utilisation du patrimoine architectural à partir d'un guichet unique

Doh Eain adopte le nouveau modèle d'absorption d'investissements sociaux diversifiés par le biais de prêts et d'acceptation de transferts de droits d'actions et de subventions afin de soutenir des projets de restauration du patrimoine culturel urbain qui sont avantageux pour les communautés et le développement urbain durable. Sur la base de ces investissements sociaux, les équipes professionnelles de Doh Eain fournissent aux propriétaires des services de rénovation de bâtiments patrimoniaux, de location par procuration et de gestion immobilière. Tout en apportant aux propriétaires des avantages économiques plus importants, Doh Eain gagne également un certain pourcentage des revenus locatifs.

a) Utiliser de manière globale le financement par actions et par prêts pour attirer des capitaux étrangers

Doh Eain agit en son propre nom pour signer des contrats avec des investisseurs providentiels, des investisseurs en risque professionnel, des direc-

teurs de fondation, des fonctionnaires et des représentants de *family offices*, ainsi que pour acquérir des prêts et des droits d'actions auprès de ces organismes d'investissement afin de financer la restauration du patrimoine architectural urbain. De 2007 à 2021, Doh Eain a acquis 530 000 USD de droits d'actions et 500 000 USD de prêts auprès de 23 organisations en Asie et en Europe²⁷. L'échéance est de 3,5 ans et les investisseurs peuvent obtenir un rendement annualisé de 5 %. Après avoir remboursé le capital et les intérêts, les investisseurs peuvent choisir d'investir les bénéfices réalisés dans des projets ultérieurs de Doh Eain. À ce jour, Doh Eain a bénéficié d'une coopération harmonieuse avec diverses organisations d'investissement importantes et n'a jamais connu de rupture de contrat. Doh Eain consacre les fonds qu'elle a acquis à la restauration de bâtiments historiques, ce qui va de l'évaluation de l'état des biens à leur

27 Cultural Heritage Finance Alliance. *Case Studies in Heritage Regeneration*. Doh Eain, Yangon, Myanmar [EB/OL].(2021-04). https://issuu.com/bonnieburnham/docs/case_studies_in_heritage_regeneration.

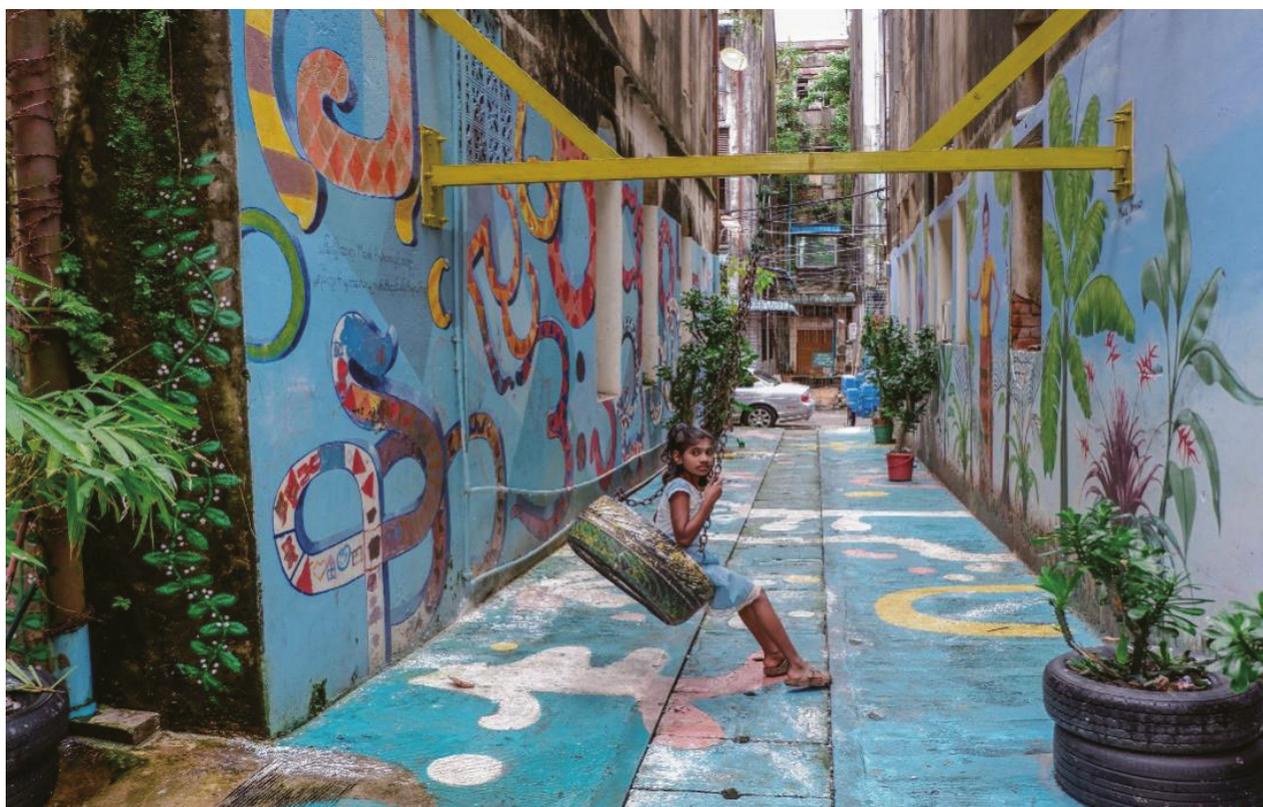


Figure 5.6. Une fille joue sur une balançoire dans une ruelle rénovée.

Source: <https://www.lonelyplanet.com/news/yangon-organisation-cleaning-up-city>

réaménagement, en passant par la relocation et la gestion des biens, mais elle ne possède pas de droits de propriété sur les bâtiments.

b) Des équipes professionnelles et des propriétaires de bâtiments historiques restaurent ensemble des bâtiments pour les rendre durables. Doh Eain déploie des équipes d'architectes et d'ingénieurs pour visiter sur le terrain les bâtiments historiques qui ont besoin d'être restaurés et rénovés. Ils déterminent les informations de base d'un bâtiment, notamment sa période de construction, son style architectural, etc., afin de comprendre sa valeur unique. Une évaluation globale est ensuite réalisée d'un point de vue technique, en examinant les problèmes tels que les risques pour la sécurité, la capacité de charge, les fuites d'eau, la dégradation, l'éclairage naturel, l'isolation thermique, etc. L'équipe attache également une grande importance à l'entretien avec les propriétaires des bâtiments, en leur demandant de présenter leurs caractéristiques, de comprendre leur expérience de vie et leurs demandes de rénovation, et d'expliquer

l'importance et l'énorme potentiel économique de la protection du patrimoine architectural. L'équipe établit un rapport d'enquête sur la base des résultats d'« un examen pour une maison » et d'« un entretien pour un ménage », et élabore des plans de rénovation détaillés en fonction de ce rapport.

Le processus de restauration met l'accent sur l'activation raisonnable des fonctions du bâtiment dans le but de protéger et de préserver les caractéristiques originales du patrimoine architectural, notamment les structures en bois de teck, les briques en arc, les sculptures décoratives en bois, etc. Des éléments tels que des climatiseurs, des appareils sanitaires et des équipements de lutte contre l'incendie sont installés pour améliorer la sécurité et le confort du bâtiment. L'équipe de conception et de construction accorde également une attention particulière à la consommation d'énergie des bâtiments historiques. Elle améliore les capacités d'isolation thermique de la maison en remplaçant le simple vitrage d'origine par du double vitrage. Elle optimise également la ventilation et l'éclairage

naturel et réduit la consommation d'énergie liée à l'éclairage par l'installation de déflecteurs de vent, l'ajout de bouches d'aération, de guides de lumière et de cloisons légères, etc. Les coûts et la protection de l'environnement sont également au cœur des préoccupations de l'équipe. En choisissant des matériaux naturels locaux tels que le bambou, le bois et le chaume, et en réutilisant autant de matériaux de construction démontés et de matériaux verts que possible, ils réduisent les coûts et la consommation d'énergie générés par la fabrication et le transport des matériaux.

c) Récompenser les propriétaires par d'excellents avantages économiques pour créer un modèle de coopération où tout le monde est gagnant. Une fois la restauration achevée, (voir figure 5.5), Doh Eain affiche des informations détaillées sur le bâtiment sur son site Web et inscrit les parties intéressées sur la liste d'attente. Les locataires potentiels sont principalement des étrangers, des nomades numériques, etc. qui s'intéressent au patrimoine culturel urbain local. Après une évaluation approfondie, Doh Eain fait signer au locataire un contrat de bail avec le propriétaire et un contrat de service avec Doh Eain. Doh Eain perçoit le loyer au nom du propriétaire et fournit des services de gestion immobilière pendant 5 à 10 ans. Le propriétaire doit payer les frais de gestion de la propriété et les frais de responsabilité sociale de l'entreprise, qui s'élèvent à 25 % du revenu locatif. Les coûts de main-d'œuvre et de matériel générés pendant la rénovation seront également payés par le propriétaire en plusieurs fois²⁸. À l'expiration du contrat, le propriétaire peut choisir de reprendre la propriété ou de laisser Doh Eain continuer à la gérer. Le loyer mensuel d'une maison rénovée atteint normalement trois à cinq fois le montant initial. Si l'on prend l'exemple d'un vieil appartement de la rue 25, après que Doh Eain a investi quatre mois et 1,3 million USD dans sa restauration et sa rénovation, le loyer mensuel est passé de 235 USD à 950 USD. Et après déduction de toutes les dépenses, le propriétaire perçoit encore 350 USD de revenus par mois. À ce jour, Doh Eain a achevé la rénovation de 25 bâtiments résidentiels historiques. Par rapport à l'abandon ou au démantèlement du patrimoine architectural urbain, Doh Eain offre aux propriétaires une alternative plus attrayante. Travailler

avec eux permet d'obtenir un revenu stable sans perdre les droits de propriété, tout en garantissant que le bien bénéficie d'une restauration et d'un entretien professionnels. Pour les locataires, louer des maisons par l'intermédiaire de Doh Eain leur permet non seulement de bénéficier de services professionnels de gestion immobilière, mais aussi de contribuer à la protection du patrimoine culturel urbain.

2. Prêter attention aux coulisses du patrimoine culturel urbain et rénover l'espace public en participant à des activités artistiques

Outre la rénovation extérieure et la restauration intérieure des bâtiments urbains historiques, Doh Eain se consacre également à la revitalisation des espaces publics urbains négligés par le biais de projets d'art public, en investissant les recettes tirées de la gestion des vieilles maisons dans des projets de « jardin de ruelle » qui contribuent à la revalorisation globale du patrimoine culturel urbain, tant en façade qu'à l'arrière.

Les bâtiments centenaires du patrimoine architectural présentaient un aspect charmant et harmonieux, mais les passages aménagés à l'arrière mettaient en péril la santé des habitants et ternissaient l'image de la ville. Des ordures étaient jetées par les fenêtres, mais n'étaient pas ramassées. Elles s'entassaient à l'arrière des bâtiments et les ruelles étroites étaient infestées d'insectes et de rats, ce qui en faisait un terrain propice à la propagation de maladies. En 2016, en réponse à ce problème persistant, Doh Eain a transformé une ruelle en un petit jardin, montrant aux habitants la magie de la transformation d'un espace perdu en une zone appréciée. Dès son achèvement début 2017, le petit jardin est devenu viral sur les médias sociaux et un lieu de photo populaire. En 2018, avec le soutien de l'ambassade du Danemark, Doh Eain a lancé un projet de transformation de l'espace dans 41 ruelles du quartier chinois. Après avoir procédé au ramassage des ordures et à la désinfection, Doh Eain a invité des artistes du monde entier à travailler avec les résidents locaux pour griffer les murs des ruelles. Les habitants ont utilisé des lignes et des couleurs pour raconter l'histoire de la communauté à travers les graffitis, tout en exprimant leurs espoirs et leurs aspirations pour l'avenir de la ville.

Après une planification et une rénovation plus poussées, les passages ont été complètement

28 Doh Eain. *Doh Eain's Restoration Strategy: Responsible, Market-Driven Preservation and Urban Regeneration* [EB/OL]. https://www.britishchambermyanmar.com/sites/britishchambermyanmar.com/files/publication_docs/doh_eain_introduction_-_restoration_approach_20181011.pdf.



Figure 5.7. Visiteurs des quartiers du patrimoine architectural de Yangon.

Source: Site Web officiel de Doh Eain

transformés pour créer un nouveau quartier multifonctionnel. Les ruelles, autrefois jonchées d'ordures et de moustiques, sont désormais des lieux publics où les habitants peuvent se reposer, communiquer et interagir les uns avec les autres, sont dotés d'équipements récréatifs pour les enfants et pour la pratique sportive, de cafés en plein air, de potagers urbains et d'espaces consacrés à l'art des rues, etc. Le projet de rénovation des ruelles a bénéficié d'une large participation et de la reconnaissance des résidents locaux, qui ont contribué à hauteur de 20 % du coût et assumé la responsabilité de l'entretien et de la gestion ultérieurs. Les passages rénovés ont non seulement grandement amélioré l'environnement, mais ont aussi attiré un grand nombre de touristes. Plusieurs résidents ont transformé le premier étage de leurs maisons en boutiques ou en magasins de souvenirs, ce qui leur a permis de réaliser des bénéfices économiques considérables.

3. Tirer parti d'activités expérimentales pour promouvoir l'attention et la participation des citoyens à la préservation du patrimoine culturel

Afin de montrer les résultats de la rénovation, de renforcer la participation des citoyens aux activités de préservation du patrimoine culturel et de former des héritiers de la restauration du patrimoine architectural, Doh Eain a lancé une série de visites et de cours de formation pour le grand public.

a) Visites à pied d'un complexe architectural doté d'un riche patrimoine culturel

La rue Bogalay Zay est une perle rare à Yangon où de nombreux bâtiments coloniaux sont encore debout. Elle abrite aujourd'hui une sélection de

magasins familiaux, de restaurants ultramodernes et de quartiers résidentiels. La promenade commence par une visite du bureau de Doh Eain, où le personnel présente aux visiteurs l'importance du patrimoine culturel et les réussites en matière de rénovation. Les visiteurs sont également invités à débattre de la manière de renforcer le rôle du patrimoine culturel urbain. Ils sont ensuite guidés à travers les bâtiments coloniaux, y compris des points de repère tels que le secrétariat, pour découvrir le mélange unique de patrimoine culturel urbain et de vie contemporaine, ainsi que pour apprécier les bâtiments anciens rénovés et réaménagés (voir figure 5.7). Les frais d'inscription pour la visite à pied sont entièrement utilisés pour le programme de préservation du patrimoine culturel urbain.

b) Organisation de « Journées d'impact »

Doh Eain organise des journées d'impact pour le personnel des entreprises, des ONG, des ambassades et des écoles. Les participants pénètrent dans des complexes architecturaux, des ruelles et des allées où ils peuvent prendre part à des activités telles que la création d'œuvres d'art, la construction de mobilier urbain et la plantation d'arbustes. Cette expérience engageante et intéressante stimule l'intérêt des participants pour la préservation et la rénovation des quartiers historiques, en éveillant leur imagination. À la suite de la journée d'impact, de nombreux participants se portent volontaires pour participer à la préservation et à la rénovation des quartiers historiques ou soutiennent la rénovation de la communauté par des dons.

c) Mise en œuvre du programme « Jeunes bâtisseurs de la ville »

Afin de promouvoir l'acquisition de compétences pour la rénovation du patrimoine architectural local et d'inciter davantage de jeunes à participer à la préservation du patrimoine culturel, Doh Eain, avec l'aide de professionnels et de services gouvernementaux, a lancé une série de cours visant à transmettre aux jeunes des connaissances et des compétences professionnelles en matière de planification des zones urbaines historiques, de rénovation du patrimoine architectural, de conception des espaces publics et de réutilisation adaptative du patrimoine culturel. À la fin du programme, les entreprises offrent des opportunités de stage aux jeunes. Ils peuvent alors appliquer dans la vieille ville ce qu'ils ont appris pendant les cours, en contribuant ainsi au développement durable de la préservation du patrimoine culturel.

Expériences de référence

Le cas de Yangon est un exemple important de régénération de bâtiments historiques menée par une entreprise sociale, et se distingue par la collaboration efficace entre les équipes professionnelles et les propriétaires de vieilles maisons. Comme les premiers fournissent des fonds et des solutions de conception et que les seconds autorisent l'utilisation temporaire de l'architecture historique et en tirent des avantages financiers directs, les deux parties sont profondément impliquées dans le processus et contribuent conjointement à une revitalisation efficace du patrimoine.

1. Des entreprises sociales professionnelles et efficaces proposent un financement multicanal pour aider le gouvernement à surmonter les difficultés de financement

Le coup d'État de 2021 au Myanmar a plongé le pays dans un nouveau chaos. Le système descendant de préservation du patrimoine culturel pouvait difficilement fonctionner car il était miné par le changement de régime, les retards dans l'élaboration des politiques et le manque de financement et d'expertise technique. Dans ces circonstances, le rôle des entreprises sociales est devenu prépondérant. Doh Eain a diversifié ses sources de revenus en ouvrant de multiples canaux de financement, en vendant des services de gestion immobilière, en créant des itinéraires touristiques, etc., dont les retombées économiques ont été utilisées sous forme d'incitations pour aider les habitants à comprendre que le patrimoine culturel urbain n'est pas un « fardeau », mais une cause importante qui combine des valeurs économiques et sociales. Un consensus a donc été atteint sur la valeur de la préservation du patrimoine culturel au niveau local. Après le coup d'État, des concepteurs professionnels et des équipes d'architectes ont été invités à rénover le patrimoine architectural d'une manière écologique et durable afin de réaliser des économies d'énergie et d'optimiser les coûts. Ce cas est un bon exemple pour les villes possédant un grand nombre de sites du patrimoine culturel, où la préservation et la gestion du patrimoine exercent une pression énorme sur les finances publiques.

2. L'approche participative contribue à sensibiliser le grand public à la préservation du patrimoine culturel

Les résidents locaux sont la force principale de la préservation et de la régénération des quartiers historiques et culturels. La participation étendue et

approfondie des citoyens garantit non seulement le bon déroulement de la rénovation et de l'amélioration du patrimoine culturel urbain, mais joue aussi un rôle important dans l'entretien et la gestion ultérieurs. Doh Eain s'en tient au concept « axé sur les personnes » et se concentre sur la conception pour les personnes, le travail avec les personnes et le renforcement des capacités humaines. Dans le processus de rénovation du patrimoine culturel et de restauration des ruelles, les habitants ont été invités à participer à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du programme. Leurs opinions ont été écoutées, leurs exigences prises en compte, leurs souhaits respectés et leurs attentes satisfaites. L'inclusion est un principe clé que Doh Eain met en avant en s'efforçant de promouvoir la participation égale des filles, des femmes, des personnes défavorisées, des personnes âgées, des minorités ethniques et des groupes religieux dans tous ses programmes, ses activités et ses cours de formation. Ce n'est qu'en respectant les principes d'inclusion et d'égalité que les entreprises sociales peuvent former un partenariat basé sur la confiance mutuelle avec les résidents locaux, stimulant ainsi l'enthousiasme de tous à participer à la préservation du patrimoine culturel et facilitant l'exploration de la valeur du patrimoine culturel urbain et son utilisation adaptative.

3. Les bénéficiaires de la réhabilitation du patrimoine architectural réinvestis dans l'espace public contribuent à remodeler le paysage urbain

Un espace public de qualité est un outil important pour améliorer la qualité de la vie urbaine et renforcer la santé physique et mentale des habitants. Yangon est l'une des villes d'Asie du Sud-Est qui compte le moins d'espaces publics par habitant. Actuellement, l'espace public moyen pour les citoyens de Yangon n'est que de 0,37 m² par habitant, alors qu'il est de 8,5 m² à Bangkok et de 30 m² à Paris⁸⁷. Pour remédier à cette situation difficile, Doh Eain a essayé d'utiliser les arts pour établir des relations interpersonnelles et atténuer les contradictions urbaines: divers éléments artistiques ont été introduits pour rénover les quartiers historiques et culturels sales, désordonnés et délabrés, et une série de lieux publics de haute qualité ont été développés, proches de la vie, multifonctionnels, combinant harmonieusement l'humain et la nature. Dans le cadre de ce processus, Doh Eain a non seulement affecté une partie des recettes de la rénovation d'anciens bâtiments et de la gestion des logements à l'aménagement d'espaces publics dans le quartier, mais a aussi aidé

les habitants à créer des souvenirs collectifs et à se forger une nouvelle image de la communauté afin de renforcer leur sentiment de participation et d'appartenance aux affaires de la communauté. En quelques années, Doh Eain a aidé les habitants à nettoyer et à décorer 12 ruelles, à restaurer deux quartiers historiques et à construire trois aires de loisirs et parcs publics⁸⁹. Plus de 15 000 m² d'espaces abandonnés ou négligés ont été remis à la disposition des citoyens. Aujourd'hui, le Myanmar est en pleine transformation. Dans le passé, les migrants qui géraient de petits commerces traînaient souvent dans les rues de Yangon, n'ayant nulle part où aller, mais aujourd'hui, les jardins de ruelle et autres espaces d'art public leur offrent un refuge spirituel. En outre, les quartiers historiques rénovés stimulent la vie artistique et l'économie touristique, ce qui améliore considérablement la santé physique et mentale des résidents locaux, ainsi que leurs revenus.

Nanjing, Chine

Micro-rénovation du quartier de Xiaoxihu

Contexte

Nanjing, connue comme « l'ancienne capitale des six dynasties » en Chine, est riche en patrimoine historique et en gisements culturels. D'une superficie de 46 900 m², le quartier de Xiaoxihu (ci-après dénommé Xiaoxihu) est situé dans la zone historique entre la ruelle Dayoufang, avec la ruelle Gutong à l'est, la rue Madao au sud, la ruelle Dayoufang à l'ouest et la rue Xiaoxihu au nord. Selon des documents historiques, il y avait autrefois une rivière dans la région, qui a été comblée. Bien que la rivière ne soit plus visible, sept rues et ruelles historiques existent toujours, ainsi que sept bâtiments historiques et deux organisations de préservation du patrimoine culturel. C'est l'un des rares quartiers résidentiels à avoir conservé son aspect des anciennes dynasties Ming et Qing.

En 2013, le quartier culturel et historique de la porte de Zhonghua Est, qui borde Xiaoxihu, a été officiellement ouvert au public après d'importants travaux de rénovation. Un grand nombre de programmes intégrant la culture, le tourisme et les affaires y ont également été lancés, attirant de nombreux touristes nationaux et étrangers. Ces touristes ont également visité Xiaoxihu, mais à leur grande surprise, bien que jouxtant la prospère porte Est de Zhonghua, ils ont découvert un bidon-

ville composé de ruelles étroites, de bâtiments délabrés et de structures illégales. Quelque 3 000 personnes issues de 810 foyers et de 25 usines et entreprises travaillaient et vivaient à Xiaoxihu, dans des maisons délabrées aux cuisines et salles de bain partagées.

Les habitants de Xiaoxihu ont contacté les dirigeants de la ville et ont exprimé leur désir d'améliorer leur cadre de vie. Ils se plaignaient de l'insécurité de leurs maisons, mais hésitaient à les quitter car ils y avaient forgé tous leurs souvenirs. Ils estimaient également que l'image globale de Nanjing était ternie et donnait aux touristes une mauvaise impression de la vieille ville.

Étant donné que Xiaoxihu regorgeait de patrimoine historique et qu'il fallait préserver une vaste zone résidentielle, la micro-rénovation semblait le moyen le plus approprié de réaliser la rénovation urbaine en s'efforçant de parvenir à une coexistence équilibrée entre les caractéristiques historiques traditionnelles et la vie moderne. Différente d'une reconstruction globale coûteuse, la micro-rénovation se concentre sur des interventions à petite échelle qui améliorent progressivement la qualité de l'environnement urbain. Le projet de micro-rénovation de Xiaoxihu a été officiellement lancé en 2015 et, en 2021, de nombreux résultats avaient déjà été accomplis. En 2022, le projet a remporté le Prix UNESCO Asie-Pacifique pour la conservation du patrimoine culturel, qui a récompensé la préservation des éléments historiques et culturels de Nanjing et la prise en compte de l'aspiration des habitants à une vie meilleure.

Ce cas montre notamment la valeur d'un concept axé sur les personnes, avec une recherche approfondie et une coopération multipartite dans la promotion des projets de rénovation urbaine. En communiquant pleinement avec le gouvernement, les entreprises et les résidents ont non seulement exploré des méthodes de rénovation des quartiers historiques à petite échelle et de manière progressive, mais aussi élaboré une solution de financement durable comprenant le cofinancement et la rénovation autodéterminée.

Processus de mise en œuvre

Le Nanjing Historic City Protection and Construction Group Co., Ltd. (NHCPGC) est responsable de la reconstruction de Xiaoxihu, tandis que l'Institut

de conception et de recherche architecturales de l'Université du Sud-Est est chargé de la recherche et de la conception. Tous deux ont été confrontés à la double tâche de préserver les caractéristiques historiques et de moderniser la zone.

Avant toute rénovation, le NHCPG, en coopération avec les universités de Nanjing, du Sud-Est et Nanjing Tech, a demandé à des étudiants volontaires de mener des enquêtes auprès des ménages. Leurs recherches ont montré qu'un nombre considérable de résidents locaux, en particulier les personnes âgées, n'étaient pas disposés à quitter le quartier, mais qu'ils souffraient réellement de conditions de vie déplorables. Après plusieurs séries de discussions, le NHCPG a défini un plan de micro-rénovation qui donnait la priorité à la volonté des résidents locaux de procéder à des changements et encourageait progressivement un renouvellement continu et organique autodéterminé.

1. Expropriation volontaire et progressive des maisons

L'un des plus grands défis à relever à Xiaoxihu a été de trouver un équilibre entre les intérêts des différentes parties pour promouvoir la préservation et la rénovation. Pour permettre la restauration et augmenter les infrastructures et les équipements publics, il était nécessaire de reloger une partie de la communauté, mais les relations de propriété au sein des lots de bâtiments historiques étaient complexes. À la suite des enquêtes, le projet de micro-rénovation de Xiaoxihu a élaboré une politique d'expropriation et de relogement « volontaire et progressive » en divisant Xiaoxihu en plus de 100 ensembles et bâtiments. Les habitants d'une même enceinte ou d'un même bâtiment discutaient ensuite entre eux pour savoir s'ils devaient quitter leur logement ou rester. Ce n'est que lorsque tous les habitants d'un immeuble acceptaient de déménager que le NHCPG commençait l'expropriation.

L'équipe de conception de l'université du Sud-Est a élaboré une carte typologique des informations relatives aux terrains et aux logements, qui indiquait clairement les droits de propriété de chaque bâtiment, pièce et cour. Cette carte est devenue un outil utile pour les concepteurs et le personnel responsable de l'expropriation dans la communication avec les résidents. Une liste constamment mise à jour de la « volonté de relogement des résidents » a été constituée grâce à un dialogue constant et au

respect des souhaits des résidents. En août 2019, 408 ménages avaient été relogés, soit environ 51 % du total. Le nombre nécessaire de relocalisations volontaires avait été atteint²⁹. Les résidents des immeubles qui ne sont pas parvenus à un consensus sur la relocalisation peuvent toujours choisir de déménager individuellement, ce qui contribue bien sûr au processus d'expropriation.

La relocalisation volontaire a permis de commencer les rénovations à Xiaoxihu. Afin d'améliorer les conditions de vie, l'équipe de conception a d'abord mis en place des « couloirs de canalisations », regroupant les conduites de gaz, d'eau, d'évacuation des eaux usées, de télécommunications, etc., laissant de l'espace aux équipes de construction pour effectuer des rénovations sans avoir à creuser le sol à plusieurs reprises. Désormais, chaque ménage a accès aux approvisionnements par le biais d'une interface réservée. Les habitants ont déclaré que « le fait d'avoir un couloir de canalisations, c'est comme avoir une station de métro à côté de chez soi. C'est tellement pratique³⁰ ». Après la rénovation, les habitants n'ont plus à se soucier de l'écoulement des eaux de pluie et de l'évacuation des eaux usées, qui se mélangeaient ou n'avaient pas d'exutoire.

2. Canaux de financement multipartites

Conformément aux *Lignes directrices pour la mise en œuvre et la gestion du plan de micro-rénovation du lot historique de Xiaoxihu dans la vieille ville du sud* formulées par le gouvernement municipal de Nanjing, le projet de micro-rénovation de Xiaoxihu a proposé un ensemble de processus permettant aux propriétaires privés de lancer volontairement la rénovation de leurs maisons. Cela a permis non seulement d'impliquer les résidents dans l'ensemble du processus de rénovation du patrimoine de manière pratique, mais aussi d'organiser l'octroi de fonds de rénovation de manière équitable et ordonnée.

Les résidents qui choisissent de rester dans leur immeuble peuvent demander la rénovation de

29 Yinan, D., Dongqing, H., Jie, H. *On the Process and Participation of Urban Design from the Case of the Small-scale and Progressive Conservation and Regeneration of the Nanjing Xiaoxihu Historical Block* [J]. *Time Architecture*, 2021(01): 51–55. DOI:10.13717/j.cnki.ta.2021.01.010.

30 Chang, L. *What Makes the Renovation of An Old Neighbourhood Near Nanjing Confucius Temple Win the United Nations Award for New Design in Heritage Contexts?* [EB/OL]. (2022-12-14) [2023-06-08].

<https://www.shobserver.com/wx/detail.do?id=558068>.



Figure 5.8. Un passage après rénovation.

Source: Nanjing Historic City Protection and Construction Group Co., Ltd.

leur propriété en suivant les procédures établies, le gouvernement, les prestataires de services et les propriétaires travaillant ensemble pour mener à bien la rénovation. Les propriétaires privés souhaitant restaurer leurs maisons doivent soumettre une demande écrite au « planificateur communautaire », qui sera rendue publique une fois vérifiée et confirmée. Le planificateur communautaire, un nouveau poste professionnel créé pour le projet de micro-rénovation de Xiaoxihu, est une personne ayant une formation en architecture ancienne, en construction, en planification, en reliques culturelles et autres professions connexes, passionnée

par la construction communautaire, nommée par le Bureau municipal de planification et des ressources naturelles de Nanjing par le biais d'une procédure de recrutement ouverte. Une fois la demande de renouvellement approuvée, le propriétaire soumet une demande au Bureau municipal de la planification et des ressources naturelles de Nanjing. Si la demande est acceptée, le propriétaire peut alors charger une entreprise d'élaborer un plan de conception.

Le coût de la rénovation des maisons privées est généralement à la charge du propriétaire, une



Figure 5.9. Cour partagée avant la rénovation (gauche) et après (droite).

Source: Nanjing Historic City Protection and Construction Group Co., Ltd.

organisation professionnelle qualifiée devant d'abord déterminer l'ampleur de la reconstruction nécessaire. Si la maison est un bâtiment délabré de classe C ou D, il se peut que la surface de plancher doive être agrandie en raison de l'ajout d'infrastructures au cours de la rénovation. Pour ceux dont la surface augmente de 5 % (inclus), le coût de la rénovation est subventionné par la municipalité de Nanjing et les finances du district; le coût de la rénovation d'un bâtiment délabré de classe C est pris en charge par la municipalité de Nanjing, les finances du district et le propriétaire dans un rapport de 2:2:6, tandis que le coût de la rénovation d'un bâtiment délabré de classe D est pris en charge par la municipalité de Nanjing, les finances du district et le propriétaire dans un rapport de 3:3:4.

3. Programme de rénovation « Une maison, un plan »

Les résidents qui choisissent de rénover leur maison demandent aux urbanistes de la communauté de concevoir un projet unique en fonction des souhaits de chaque famille et des caractéristiques de leur maison. Comme l'explique Li Ying, directeur du bureau du NHCPG, « c'est un peu comme dans le documentaire *Dream Home*, où chaque concepteur prend les dessins pour les montrer aux résidents, et continue de proposer de nouveaux modèles et de faire des changements en fonction de leurs besoins. Il y a donc souvent une douzaine d'ébauches jusqu'à atteindre la satisfaction des résidents ». Cela a donné lieu à des cas de rénovation originaux.

1) Cour partagée, voir figure 5.9. M. Liu, qui habite au numéro 33 de l'allée Duicao, a demandé

la réparation d'un mur. Sa maison était située dans la rue principale de Xiaoxihu et le mur d'enceinte était délabré depuis de nombreuses années et présentait des risques potentiels pour la sécurité. Grâce à la communication qui s'en est suivie, les deux parties sont progressivement parvenues à un consensus sur la transformation de sa cour en une zone partagée. D'une part, le mur d'enceinte serait rénové et transformé en un mur creux bien conçu afin que les passants puissent voir les fleurs et la verdure plantées par M. Liu; d'autre part, en ouvrant la porte de la cour toute l'année, l'espace initialement clos serait transformé en un espace où les voisins pourraient s'asseoir et où les visiteurs auraient l'occasion de découvrir la culture et la vie locales. À propos de la cour, M. Liu a déclaré: « Je m'assieds dans la cour arrière quand je veux voir des gens, et je rentre dans ma maison quand je veux me reposer. Je ne suis absolument pas dérangé ». Une solution parfaite !

2) Cour commune, voir figure 5.10. La plupart des habitants du numéro 31 de l'allée Duicao ont décidé de déménager, mais il restait encore deux propriétaires âgés qui souhaitaient rester dans leur immeuble. Prenant en considération le fait que la cour adjacente était située à l'écart de la rue principale de Xiaoxihu, le concepteur a fait une suggestion. Tout en respectant pleinement les souhaits des résidents, des équipements fonctionnels tels que des cuisines et des salles de bains ont été ajoutés aux maisons et l'espace extérieur a été rénové pour un usage commun.

Les planificateurs communautaires ont utilisé une maison vacante en tant que bureau aux murs de laquelle étaient accrochés la procédure de demande



Figure 5.10. Cour commune avant la rénovation (gauche) et après (droite).

Source: Nanjing Historic City Protection and Construction Group Co., Ltd.. (gauche); photographiée par l'équipe de préparation des documents (droite).



Figure 5.11. Extérieur du musée des insectes (en haut à gauche), espace d'exposition en forme de grotte (en haut à droite) et cour intérieure (en bas).

Source: Photographie prise par l'équipe de préparation de documents

de renouvellement et les plans de rénovation pour permettre aux habitants de mettre à jour et de suivre en permanence les plans de rénovation avec les concepteurs.

3) Appartement de réinstallation. Après le départ volontaire de tous les résidents, le NHCPG a conservé la structure des murs apparents d'un ancien bâtiment public de trois étages à Xiaoxihu et a transformé 19 maisons anciennes de 45 m² en 24 appartements allant de 25 m² à 60 m², tous équipés de salles de bains indépendantes, de cuisines et d'autres installations.

4) Des entreprises culturelles pour la vie

Pour les bâtiments dont les propriétaires ont collectivement déménagé, la deuxième phase a consisté à introduire de nouveaux commerces afin d'apporter la vitalité nécessaire au quartier. Le NHCPG a cherché des entreprises appropriées, en partant du principe qu'elles ne devaient pas perturber la vie des autres résidents. Une chambre d'hôtes, le musée de la lanterne de Qinhuaï (un atelier du patrimoine culturel immatériel), le Corner Café, le jeu de mystère *Wo Shi Mi* et la maison de thé Huanle (Joyeuse) proposant de petits spectacles ont tous été ouverts à Xiaoxihu.

Il y avait également une école élémentaire cen-

tenaire dans le quartier: l'école élémentaire de Xiaoxihu. L'une des portes de l'école donnait sur les ruelles intérieures du quartier, mais elle n'était plus utilisée depuis des décennies. L'équipe de conception a facilité la réouverture de la porte, permettant ainsi aux enfants d'accéder pleinement aux ruelles et d'animer le quartier.

Afin d'attirer davantage de familles, le Musée des insectes, un musée miniature d'histoire naturelle d'une superficie de moins de 200 m², a été ouvert à Xiaoxihu (voir figure 5.11). L'intérieur a été conçu comme un « trou de ver » et les conservateurs partagent leurs connaissances approfondies sur les insectes en utilisant un langage simple, ce qui attire de nombreux jeunes et de touristes parents-enfants. Le musée rapproche les enfants de la nature en partageant avec eux les charmes du monde naturel.

La première phase du projet de micro-rénovation de Xiaoxihu a été achevée en 2021, mais les rénovations se poursuivent. Le NHCPG continue d'accepter les demandes des résidents qui déménagent et de ceux qui souhaitent un renouvellement autodéterminé. Des efforts supplémentaires ont été déployés pour explorer les facettes culturelles de ce quartier historique. Par exemple, le numéro 31 de l'allée Gutong était l'ancienne résidence des frères Wan qui ont créé des films d'animation célèbres dans les années 1960, tels que *The Monkey King: Uproar in Heaven*. Les Wan ont été profondément influencés par les traditions culturelles telles que le découpage de papier, les marionnettes d'ombre et le soufflage de figures en sucre du temple Confucius de Nanjing (Fuzimiao). À l'avenir, le NHCPG coopérera avec le studio de cinéma d'animation de Shanghai pour étudier les moyens d'introduire une expérience de scène d'animation sur la base de la conservation du patrimoine architectural, afin que les visiteurs puissent vivre une expérience culturelle encore plus diversifiée.

Expériences de référence

La valeur du projet de micro-rénovation de Xiaoxihu réside dans sa politique de relogement volontaire et progressif. Grâce à l'utilisation d'un modèle de « rénovation autodéterminée » tout au long du processus, les résidents ont le sentiment que leurs souhaits personnels sont pleinement respectés et que le lien émotionnel fort qui les unit à leur bâtiment historique est maintenu, qu'ils choisissent de le quitter ou d'y rester. C'est sur cette base qu'un

partenariat de confiance a été forgé entre le gouvernement local, les organisations responsables de la promotion de la rénovation et la communauté afin d'améliorer l'efficacité de la rénovation urbaine, en contribuant ainsi à créer un nouveau modèle de financement pour la rénovation et l'amélioration des bâtiments historiques.

1) Le modèle de financement « bénéficiaire-payeur » contribue à stabiliser le mécanisme de co-construction entre le gouvernement, les résidents et les entreprises

Si le modèle de Xiaoxihu doit être reproduit, il convient tout d'abord de penser au financement et au concept clé de « bénéficiaire-payeur ». Pour le gouvernement local, les sources de financement peuvent être divisées selon l'ordre logique « intérêt public - intérêt des résidents - intérêt des entreprises ». En matière d'intérêt public, la rénovation des espaces publics et des installations auxiliaires de Xiaoxihu est une question de subsistance que le gouvernement devrait traiter de manière appropriée, car la zone urbaine historique rénovée améliore non seulement le cadre de vie, mais aussi optimise l'image de la ville. Il est donc raisonnable que le gouvernement couvre cette partie du budget. En ce qui concerne l'intérêt des résidents, ceux qui choisissent de rester à Xiaoxihu peuvent demander le renouvellement et la rénovation de leurs propres maisons. Les maisons privées rénovées sont plus sûres, plus agréables à vivre et plus attrayantes, et leur occupation personnelle ou leur location profitera aux propriétaires. Il est donc juste que les résidents supportent le coût de la rénovation. Toutefois, étant donné que certains bâtiments historiques délabrés présentent des risques pour la sécurité et affectent l'image globale du quartier, et que le coût de leur rénovation est élevé, il est également raisonnable que le gouvernement couvre une partie du coût afin de réaliser une préservation et une appréciation holistiques de l'ensemble du quartier. Enfin, les organisations qui participent à la rénovation peuvent générer des revenus en percevant des loyers auprès des entités commerciales, récupérant ainsi leur investissement dans la rénovation.

2) Une approche de la conservation qui met l'accent à la fois sur le patrimoine et sur les personnes permet de préserver la continuité du tissu urbain

L'essence même de la rénovation urbaine est d'améliorer le bien-être des habitants. Elle doit donc être axée sur les personnes pour s'assurer

que la transformation n'aliène pas ceux qui y vivent. Le projet de micro-rénovation de Xiaoxihu montre qu'il est possible de conserver les résidents et de les aider à coexister avec le patrimoine en mettant en place un mécanisme leur permettant de participer pleinement au processus de rénovation.

Les initiatives spécifiques visant à faire participer les résidents à l'ensemble du processus comportent trois aspects: avant la transformation, les planificateurs mènent des enquêtes approfondies auprès des résidents; pendant la transformation, les planificateurs élaborent un plan de conception avec les résidents; et après la transformation, les résidents et les touristes profitent de l'intérêt culturel nouvellement créé. En participant à l'ensemble du processus, les résidents des quartiers historiques sont susceptibles de mieux comprendre l'objectif et les avantages de la rénovation, de faire davantage confiance aux planificateurs publics, aux concepteurs et aux constructeurs, d'intégrer davantage leur vie quotidienne à la rénovation du patrimoine et de s'engager véritablement dans le passé et l'avenir de leur quartier. Cette intégration profonde est la partie la plus attrayante de la culture locale d'une ville et crée un fort sentiment d'appartenance.

3) La revitalisation à petite échelle contribue à la régénération durable des quartiers historiques-

Pour éviter d'affecter la communauté vivant dans le quartier historique, le projet de micro-rénovation de Xiaoxihu a adopté le modèle de l'avancement à petite échelle et de la régénération durable. L'avancement à petite échelle consiste à diviser le quartier historique en unités plus petites, où de petites zones telles qu'une cour ou une maison peuvent être rénovées si leurs propriétaires sont d'accord et si les conditions le permettent. Les avantages d'une telle approche sont tout d'abord qu'elle ne perturbe pas la vie des habitants du quartier. Deuxièmement, elle permet de faire des essais et des erreurs à petite échelle. Le développement des technologies de transformation et des modes de vie apportera davantage de solutions à la rénovation urbaine, et les avancées à petite échelle favorisent l'adaptation aux changements à plus grande échelle. Enfin, les petites améliorations nécessitent moins de capital initial que les rénovations à grande échelle, ce qui en fait une option plus viable pour les gouvernements locaux ou les promoteurs privés dont les budgets sont limités. Lorsque les projets de rénovation seront achevés, ces zones seront plus attrayantes et apporteront

des avantages économiques et de nouveaux investissements.

Les progrès à petite échelle permettent également à l'ensemble du quartier de devenir durable et renouvelable. Bien que le projet de micro-rénovation de Xiaoxihu ait achevé la restauration de plusieurs maisons anciennes et ait déjà introduit de nouveaux commerces, cela ne marque pas la fin du projet. Les résidents restants peuvent encore commencer la rénovation de leurs maisons à tout moment en suivant la procédure prévue. Une fois que de nouveaux espaces auront été créés, divers opérateurs apporteront de nouveaux commerces et de nouveaux services culturels dans le quartier, favorisant par ce même processus dynamique la construction d'un quartier durable.

Plateforme de crowdfunding de Hambourg: aider les micro et petites entreprises des industries culturelles et créatives à démarrer

La plupart des micro et petits projets des industries culturelles et créatives ont des difficultés à obtenir des fonds auprès des canaux de financement traditionnels. La raison principale en est que les professionnels des industries culturelles et créatives manquent souvent d'actifs tangibles pouvant être utilisés comme garantie, et que la plupart d'entre eux ne sont pas suffisamment familiarisés avec les opérations de capitaux et les outils de financement. Ces dernières années, le *crowdfunding* est progressivement devenu un moyen efficace de lever des capitaux de démarrage pour les projets culturels et créatifs.

En 2011, l'Association créative de Hambourg, (*Hamburg Kreativ Gesellschaft*, (HKG)) financée par la ville, a lancé Nordstarter en coopération avec Startnext. Startnext est une plateforme allemande de *crowdfunding* avec une vaste expérience opérationnelle dans des domaines illimités, dont l'expérience dans le *crowdfunding* combinée à l'expertise de la HKG a conduit à la création de Nordstarter, une communauté de *crowdfunding* axée sur le service de micro et petits projets dans les industries culturelles et créatives.

Le *crowdfunding* adopte le mode « tout ou rien », c'est-à-dire que les créateurs ou les détenteurs de films et de fictions télévisées, de jeux, d'objets de design, d'applications, de fictions radiophoniques, de publications, d'expositions, d'événements culturels et d'autres articles peuvent se connecter à Nordstarter et fixer un montant minimum de *crowdfunding* pour leur projet. Si le montant minimum de financement provenant de dons publics est atteint dans le délai imparti, le *crowdfunding* est déclaré réussi et le porteur de projet reçoit le financement; dans le cas contraire, le *crowdfunding* est déclaré nul et tout l'argent collecté est retourné aux bailleurs de fonds. Les porteurs de projets de *crowdfunding* qui réussissent doivent verser 4 % du montant total collecté à l'organisation à titre de frais de service. Quant à Nordstarter, les porteurs de projets peuvent choisir de payer une « commission volontaire » en fonction de leurs capacités, qui varie généralement entre 0 et 3 %³¹. À ce jour,

Nordstarter a financé 617 projets pour un montant total de 3,577 millions d'euros³².

Contrairement à d'autres sites de *crowdfunding* généralistes, Nordstarter s'appuie sur les ressources de la HKG et fournit aux porteurs de projets une série de services professionnels de soutien tels que l'incubation et la formation dans le domaine des industries culturelles et créatives. Les porteurs de projets peuvent participer au Crowdfunding Club et recevoir des conseils pour améliorer leurs compétences en matière de *crowdfunding*, ainsi qu'un accès à un large éventail de partenariats industriels et à d'autres sources de financement par l'intermédiaire de la plateforme. De manière générale, la plateforme offre des services de « *crowdfunding* + incubation » pour aider les professionnels de la culture et de la création à démarrer avec des micro et petits projets et à passer progressivement à la création d'entreprises, accélérant ainsi leur entrée dans les industries culturelles et créatives. Après son succès à Hambourg, le modèle s'est progressivement étendu à d'autres villes allemandes, dont Berlin, Brême et Dresde.

Le *crowdfunding* est devenu un modèle de financement efficace et mature pour le secteur culturel et créatif. Du point de vue de la durabilité, l'avantage du modèle de *crowdfunding* est qu'il permet non seulement de réunir de petits montants de capital de départ pour les entrepreneurs culturels et créatifs, mais aussi d'accroître la participation des parties prenantes. Plus important encore, les projets de *crowdfunding* réussis peuvent envoyer des signaux aux investisseurs traditionnels et à l'industrie financière sur le potentiel de marché de produits et de projets culturels et créatifs spécifiques, et promouvoir un flux plus important d'investissements traditionnels dans le secteur culturel et créatif.

StartNext: Nordstarter [EB/OL]. (2023-06-20). <https://www.crowdfunding4culture.eu/sites/default/files/Nordstarter.pdf>.

32 ³⁶ Nordstarter – *Dein kreatives Projekt aus Hamburg* [EB/OL]. (2023-06-23). <https://www.startnext.com/pages/nordstarter>.

31 ³⁵ *The partnership of Hamburg Kreativ Gesellschaft and*

Suggestions politiques

1) Créer un écosystème pour le financement de la culture à partir de sources multiples

L'écosystème devrait non seulement inclure plusieurs contributeurs, tels que le gouvernement, les entreprises et les résidents, mais aussi développer des modes de financement diversifiés: i) adopter une stratégie d'investissement et de financement mixte: développer une variété de canaux de financement tels que les subventions gouvernementales, les parrainages d'entreprises, le *crowdfunding* et les dons caritatifs. Le gouvernement devrait créer des fonds d'amorçage et fournir des incitations fiscales ou d'autres moyens pour encourager les entreprises privées et les particuliers à participer au financement de projets culturels; ii) poursuivre l'innovation dans les outils de financement: introduire des outils de financement innovants tels que les obligations culturelles et les obligations à impact social, permettant de lever des fonds par le biais du marché des capitaux pour soutenir les projets culturels. Ces obligations peuvent rapporter un rendement financier aux investisseurs tout en fournissant les fonds nécessaires au développement culturel; iii) consolider le renforcement des capacités et le partage des connaissances: une plateforme devrait être créée pour permettre aux organisations culturelles et aux artistes de partager leurs ressources, leurs connaissances et leurs meilleures pratiques. Elle peut proposer des formations, des ateliers et des séminaires pour aider les professionnels de la culture à améliorer leurs compétences et à découvrir de nouveaux canaux de financement; et iv) promouvoir la participation communautaire et le financement citoyen: encourager les résidents à participer au financement de projets culturels par le biais de petits dons ou de contributions en temps. Des fonds communautaires spécifiques peuvent être mis en place pour aider les habitants à soutenir les projets culturels locaux qui leur tiennent à cœur. Grâce à cet écosystème intégré de financement de la culture, les villes peuvent fournir des sources de financement plus stables et plus diversifiées pour le développement culturel, tout en renforçant la participation de la communauté et la reconnaissance des valeurs culturelles.

2) Tirer parti des fonds de contrepartie du gouvernement pour orienter le flux de fonds

Le gouvernement devrait jouer un rôle d'orientation et d'équilibre dans l'écosystème du financement

culturel, notamment en allouant des fonds publics et en mobilisant le flux de capital social vers les communautés, les zones et les groupes sous-développés dans le cadre de la formulation des politiques d'investissement culturel. À cette fin, le gouvernement peut s'inspirer de l'exemple du CMF de Singapour et créer un fonds de contrepartie gouvernemental doté de fonctions similaires. Ce type de fonds peut précisément aider les groupes vulnérables et les maillons faibles de la sphère culturelle en établissant des conditions (telles que des zones, des performances ou des régions spécifiques) pour garantir que ceux qui ont le plus besoin de soutien (tels que les projets culturels pour les groupes minoritaires, l'éducation artistique dans les communautés sous-développées, ou les artistes et groupes émergents) reçoivent une attention adéquate et des ressources dédiées. Outre la distribution équitable des fonds publics, les fonds de contrepartie du gouvernement peuvent également canaliser davantage de capital social vers les zones ciblées. Il convient de noter que le CMF, tout en allouant des fonds publics, envoie un signal fort à la société pour qu'elle contribue activement au secteur artistique et culturel, et promeut aussi efficacement la capacité d'autofinancement des organisations artistiques et culturelles à but non lucratif. Une telle solution à effets multiples mérite d'être étudiée.

3) Faire face à la crise de l'accessibilité des espaces culturels de manière flexible

Le gouvernement devrait adopter diverses stratégies pour garantir aux artistes et aux organisations culturelles l'accès à des espaces de travail et de répétition à long terme, stables et abordables. Parmi les nombreuses stratégies possibles, le modèle « location avec option d'achat » adopté dans le cas du CAST à San Francisco, aux États-Unis, présente un grand potentiel d'application. Le gouvernement peut collaborer activement avec le secteur privé pour mettre en place un organisme professionnel à but non lucratif, fournissant des services de conseil complets aux organisations culturelles dans tous les domaines de la propriété et de la culture, y compris l'identification des bâtiments appropriés, la conclusion de contrats de location abordables à long terme pour les artistes et les organisations culturelles défavorisés, et même l'encouragement des détenteurs de baux à acheter des propriétés à des prix convenables pour une période limitée. L'avantage de cette approche est qu'en réduisant le coût d'entrée initial, les organisations culturelles peuvent disposer de suffisamment de temps et de

ressources pour stabiliser et développer leurs activités. Elle leur offre un parcours progressif: obtenir un espace par le biais de la location avant d'acquiescer finalement leur propre propriété. Cependant, la « location avec option d'achat » n'est qu'un aspect de la réponse à la crise de l'accessibilité des espaces culturels. Pour garantir le succès de cette stratégie, le gouvernement devrait envisager les mesures supplémentaires suivantes: accorder des prêts ou des subventions aux organisations culturelles éligibles pour les aider à faire face aux coûts de location ou d'achat d'espaces; formuler des politiques flexibles d'aménagement du territoire et de planification pour créer davantage d'espaces adaptés aux organisations culturelles, comme la conversion de zones industrielles inutilisées en studios d'art; et inciter le secteur privé à soutenir les espaces culturels par le biais d'avantages fiscaux, de droits de développement et d'autres incitations.

4) Redéfinir la participation culturelle des résidents et des communautés

Traditionnellement, la participation culturelle fait référence aux individus ou aux communautés qui regardent et expérimentent les arts et les activités culturelles, virtuellement ou physiquement, ou qui participent activement à la création et à la performance culturelles. Cependant, un nombre croissant de cas de pratiques urbaines montrent que les connotations substantives de la participation culturelle ont progressivement évolué à mesure que les citoyens et les communautés aspirent à une vie meilleure et à un développement durable. Qu'il s'agisse de la restauration et de la rénovation du patrimoine culturel urbain, ou de la survie et du développement d'organisations artistiques et culturelles importantes, elles dépendent toutes du soutien et de l'aide des habitants et des communautés urbaines en tant que public. Le projet de micro-rénovation Xiaoxihu à Nanjing, en Chine, et la réutilisation adaptative de vieilles maisons à Yangon, au Myanmar, bien que menés par les gouvernements et les entreprises, ont entièrement respecté les souhaits des propriétaires et des résidents, qui ont pleinement participé à l'initiative et contribué au tissu urbain. En d'autres mots, la donation culturelle est une autre forme importante de participation culturelle, qui comprend le soutien financier individuel et communautaire au patrimoine culturel, le parrainage d'activités culturelles, les dons d'œuvres d'art et les dons directs à diverses institutions culturelles et à des projets artistiques, c'est la raison pour laquelle elle devrait

être encouragée et promue. Ce type de don culturel ne fournit pas seulement un soutien financier important, mais affiche aussi l'identité et les valeurs culturelles des individus et des communautés. Grâce aux dons culturels, les citoyens et les communautés peuvent participer activement à l'élaboration du paysage culturel de la ville et contribuer à sa prospérité et à sa durabilité. Le gouvernement et les organisations concernées devraient encourager les donations culturelles et fournir un soutien et des conseils aux citoyens et aux communautés, notamment en renforçant la publicité et l'éducation sur les donations culturelles, en établissant des canaux de donation transparents et efficaces, et en fournissant des incitations et des politiques préférentielles correspondantes.

Chapitre 6 | **Gouvernance: gouvernance interrégionale et villes partagées multidimensionnelles**



Introduction¹

Le paysage du développement mondial n'a jamais été aussi complexe. Le modèle traditionnel de gouvernance unique ne peut s'adapter à l'environnement social complexe et changeant, et le modèle de développement durable a du mal à s'imposer face à des facteurs incertains tels que les épidémies, les inondations et les conflits internationaux, l'inégalité du développement régional et l'utilisation inefficace des ressources. Une vie urbaine idéale ne devrait pas être axée sur des espaces fermés, le monopole des ressources et l'isolement des communautés². Par conséquent, les principaux enjeux aujourd'hui sont d'améliorer l'efficacité de la gouvernance, d'optimiser l'allocation des ressources urbaines et de soutenir plus efficacement les objectifs de développement urbain.

Dans la mesure où les villes contribuent à plus de 80 % du PIB de la Chine et accueillent plus de la moitié de la population, la gouvernance urbaine est presque directement liée à la trajectoire de développement de la Chine³. Toutefois, la population, le capital, la technologie, les données, l'espace et les autres ressources d'une ville sont finalement limités, d'où la nécessité de mettre en avant le concept de « ville partagée ». En 2016, les Nations unies ont publié leur Nouvel agenda urbain, dont le concept central est la ville partagée, appelant à ne laisser personne de côté. En 2019, la Chine a également proposé le concept de « ville du peuple », soulignant qu'« une ville du peuple est construite par le peuple et pour le peuple ».

Cependant, à mesure que l'intégration économique régionale s'approfondit et que les enjeux publics deviennent de plus en plus importants, le modèle de gouvernance traditionnel n'est plus adapté pour traiter ces questions complexes au niveau régional. Limités par des facteurs tels que les divisions administratives et les systèmes de gestion⁴, la coopération et le partage des ressources interrégionales se heurtent encore à des obstacles importants, d'où la nécessité urgente de mettre en place des mécanismes de gouvernance interrégionaux. Avec de multiples acteurs et éléments participant à la gouvernance urbaine, la gouvernance interrégionale peut mettre en place un développement régional holistique grâce à une intégration efficace des différents acteurs et ressources, favorisant ainsi la complémentarité des avantages et la réduction des inégalités interrégionales⁵.

Le terme « ville » dans « ville partagée » renvoie à des notions larges qui incluent des dimensions régionales, urbaines et communautaires. Mais que pouvons-nous faire pour améliorer la gouvernance urbaine et le partage des ressources ? Tout d'abord, il convient de mettre en place un système de gouvernance interconnecté entre les régions à l'échelle mondiale. De nombreuses régions ont commencé à mettre en œuvre des mécanismes de coopération, d'assistance mutuelle et de compensation des intérêts interrégionaux. Il convient également d'adhérer à la co-construction, à la co-gouvernance et au partage pour former un nouveau modèle de gouvernance urbaine permettant à de multiples sujets de participer à la gouvernance et de la promouvoir de diverses manières afin d'en faire bénéficier un plus grand nombre de personnes sur un pied d'égalité. Les mesures spécifiques comprennent des incitations internes pour l'intégration des ressources de gouvernance, des liens efficaces entre les différents niveaux, un encadrement pour le flux ordonné des ressources et de meilleurs moyens pour résoudre les conflits sociaux.

1 Les auteurs de ce chapitre sont notamment: Peng Zhenwei, Chen Chen, Huang Yi, Zhong Xiaohua et Cao Zhan de l'Université de Tongji, et ONU-Habitat.

2 Wu Qinghua, *Shared Blocks: Practical Principles and Paths of Urban Space Governance*. [J]. *Journal of Socialist Theory Guide*, 2017. (07): 9–12.

3 *The Practice of Innovative Theory. Wisdom, Mechanisms and Experience in Governance: The Rationale for the Modernization of Urban Governance*. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/ZCz1Br8j31kNYjXw-avMOg>.

4 Cross-regional governance and government cooperation: experiences, challenges and solutions. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/fQuZGksTdSCrmi9nzXEtAQ>.

5 *Enhance endogenous motivation and leverage overall advantages: strengthen the integration of social governance resources at municipal level (the way of governance)*. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/b03jTozFN8EldgNoCn7f5Q>.

Comment des actions concrètes peuvent-elles être entreprises pour améliorer la qualité de la gouvernance urbaine ? Le premier cas présente la région de haute technologie - le triangle Eindhoven-Leuven-Aachen (TTR-ELAt) dont la coopération implique la Belgique, l'Allemagne et les Pays-Bas. Le partage et la diffusion d'une expertise complémentaire transfrontalière facilitent l'exercice de l'externalité de l'agglomération régionale et renforcent l'attrait de la région pour les talents de haut niveau, la cohésion de la coopération et du partage, et la compétitivité de l'innovation technologique⁶. Le deuxième cas présente le corridor d'innovation scientifique et technologique G60 du delta du fleuve Yangtze, qui relie les corridors d'innovation scientifique et technologique de plusieurs villes pivots par le biais de voies de transport majeures. Il rassemble et accélère les liens spatiaux par le biais de ressources d'innovation scientifique et technologique, optimise la logique de gouvernance de l'innovation et du développement régionaux et montre la puissance de la planification inter-domaine et de l'intégration des ressources. Le troisième cas, la plateforme Smart City de Séoul, met en évidence l'impact de l'intégration de la technologie des villes intelligentes dans la gouvernance; un élément d'infrastructure de base qui peut gérer une variété de conditions urbaines, adapter les services numériques aux groupes vulnérables et améliorer l'inclusion et l'équité urbaines grâce à la numérisation des services publics. Le quatrième cas met en lumière la plateforme Tianguis Digital de la ville de Mexico, un système qui publie des informations sur les marchés publics par le biais de données et de systèmes de contrats ouverts, et qui enregistre, exécute et contrôle les processus de marchés publics conformément aux principes d'ouverture, de transparence et de responsabilité, garantissant ainsi de meilleurs biens et services pour tous et renforçant la participation des citoyens. Le cinquième cas de fondations communautaires à Chengdu, en Chine, a permis d'explorer efficacement les moyens de construire une plateforme de bien-être public pour une communauté durable dans le cadre de la rénovation et de la gouvernance urbaines. Grâce à un modèle innovant de gestion des fonds, ces fondations communautaires ont revitalisé l'espace inoccupé de la communauté en procédant aux transformations les plus pratiques à partir de petits espaces d'activité; elles ont tiré parti d'une gouvernance à grande échelle via des micro-fonds; et elles ont maximisé l'efficacité de l'utilisation des ressources des services publics de la communauté.

Dans l'ensemble, ces cas présentent des moyens pratiques de construire un système de gouvernance urbaine pour l'intégration complémentaire et organique des ressources à travers différentes échelles spatiales et dimensions de gouvernance. Dans la pratique, les gouvernements locaux sont confrontés à des changements dans les domaines de la sécurité sociale, de la planification urbaine, des transports en commun, des services communautaires et d'autres fonctions de l'administration publique, et résumant leur propre expérience. Nous appelons également à l'amélioration et à l'innovation des mécanismes de coopération inter-domaines, encourageons de multiples sujets à participer à la gouvernance des villes partagées afin de bénéficier à tous les citoyens de manière égale et d'instaurer un développement durable plus inclusif, plus vert et plus efficace.

6 C. Nauwelaers, K. Maguire and G. Ajmone Marsan, (2013). *The Case of the Top Technology Region/Eindhoven-Leuven-Aachen Triangle (TTR-ELAt) – Regions and Innovation: Collaborating Across Borders*. OECD Regional Development Working Papers, 2013/22, OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5k3xv0lg3hf5-en>.

Études de cas

Belgique, Allemagne et Pays-Bas Région de haute technologie - triangle Eindhoven-Leuven-Aix- la-Chapelle

Contexte

TTR-ELAt est une initiative de coopération scientifique et technologique transnationale et transrégionale impliquant quatre systèmes de politique scientifique et technologique et six sous-régions en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas. En matière de coopération scientifique et technologique, elle se concentre principalement sur la chimie allégée, les matériaux avancés, la fabrication haut de gamme et les sciences de la santé⁷. Avec près de 20 ans d'expérience en matière de coopération et de développement, TTR-ELAt s'engage à maintenir à jour son modèle de gouvernance multi-sujets, multi-niveaux et multi-dimensionnel. Grâce à l'échange et à l'intégration de connaissances professionnelles complémentaires, il sert de catalyseur externe pour l'agglomération régionale, en promouvant activement l'attraction de talents de haut niveau, la cohésion de la coopération et la compétitivité de l'innovation technologique⁸.

TTR-ELAt regroupe plusieurs villes de petite et moyenne taille, avec Aix-la-Chapelle en Allemagne, Eindhoven aux Pays-Bas et Louvain en Belgique comme points d'appui (voir figure 6.1). Une grande partie de ses régions membres sont passées avec succès des industries traditionnelles basées sur les ressources naturelles aux secteurs de l'économie de la connaissance, certaines d'entre elles ayant même atteint le statut de « leaders européens de l'innovation ». Abrisant un grand nombre d'universités, d'instituts de recherche scientifique et d'entreprises innovantes, la région TTR-ELAt a attiré et conservé un important vivier de talents dans le domaine de la haute technologie. Parmi les participants et contributeurs importants aux pratiques d'innovation ouverte et axées sur la haute techno-



Figure 6.1. Étendue spatiale du triangle Eindhoven-Louvain-Aix-la-Chapelle.

Source: Alda Avdic Alagic, Luuk Boelens & Marc Glaudemans, (2017). Emergence of a region. Exploring the role of spatial planning in the emergence of high-tech region ELAt using assemblage and actor-network theory. *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2017.1317720.

logie dans la région TTR-ELAt figurent le Laboratoire des sciences de la vie d'Aix-la-Chapelle, Philips à Eindhoven et le Centre interuniversitaire de microélectronique de Louvain. Ces parcs technologiques et industriels denses facilitent l'interaction de la production, de l'éducation et de la recherche parmi les entreprises, les centres de recherche, les universités et le secteur public, insufflant une forte dynamique à la croissance régionale axée sur l'innovation. Malgré la taille relativement limitée des villes de la région TTR-ELAt, l'effet d'échelle des industries émergentes de haute technologie, caractérisées par une diversification pertinente et une complémentarité professionnelle, a démontré que la synergie conduit à un résultat supérieur à la somme de ses parties.

La région TTR-ELAt a une longue histoire de politiques de coopération transfrontalière, dont les racines remontent aux années 1970, lorsque l'Euregio Meuse-Rhin et l'Euregio Rhin-Meuse-Nord se sont lancées dans une coopération transfrontalière innovante, basée sur des projets, au niveau régional et transfrontalier. Rétrospectivement, ces premières activités peuvent être considérées comme un terrain d'essai pour une collaboration transfrontalière plus large et davantage multidimensionnelle. En 2004, l'initiative *Top Technology Region* (TTR) a été lancée pour renforcer le rôle du sud-est des Pays-Bas dans la mise en place du système d'innovation néerlandais. La même

7 Alda Avdic Alagic, Luuk Boelens & Marc Glaudemans, (2017). *Emergence of a region. Exploring the role of spatial planning in the emergence of high-tech region ELAt using assemblage and actor-network theory*. *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2017.1317720.

8 Voir 6.

année, les maires d'Aix-la-Chapelle, d'Eindhoven et de Louvain ont lancé une initiative de coopération scientifique et technologique appelée ELAt (triangle Eindhoven-Louvain-Aix-la-Chapelle), qui a rapidement suscité l'engagement d'entités innovantes dans diverses villes et régions environnantes, en particulier les universités situées dans la zone du « triangle ». En 2009, TTR-ELAt est né de la consolidation des initiatives TTR et ELAt. La création, l'évolution et le succès de TTR-ELAt sont indissociables des bases solides posées par un grand nombre de projets de coopération transfrontalière.

L'exploitation du potentiel d'innovation de la région TTR-ELAt n'a pas toujours été facile. Des investissements limités dans la gestion de la marque ont entravé la reconnaissance et la réputation de cette plaque tournante de la coopération et de l'innovation transfrontalières, en nécessitant des efforts supplémentaires pour renforcer l'impact de sa marque et attirer des talents de haut niveau. Les barrières linguistiques et culturelles continuent d'entraver la fluidité du flux transfrontalier des divers éléments d'innovation. De même, l'absence d'un plus grand sentiment d'identité et de reconnaissance de la valeur des innovateurs géographiquement diversifiés limite l'interaction et l'intégration des divers capitaux locaux. Les sujets d'innovation de différentes échelles et dimensions couverts par la TTR-ELAt remettent également en question la logique de gouvernance et limitent le potentiel de flux des éléments transfrontaliers.

Processus de mise en œuvre

1. Coopération transfrontalière impliquant de multiples entités d'innovation

Le premier moteur de la formation, du développement et de l'expansion de la région TTR-ELAt est l'économie d'échelle. Bien qu'elle soit principalement composée de petites villes sans les avantages des grandes métropoles, la région bénéficie d'un système de transport bien connecté et accessible, créant ainsi un modèle d'organisation spatiale-fonctionnelle polycentrique en réseau. En tirant parti de leurs avantages d'échelle mutuels, ces villes et villages très proches les uns des autres réalisent des économies d'échelle, jetant les bases économiques nécessaires pour attirer du personnel et des entreprises de haute technologie. Le deuxième facteur clé est la complémentarité des différences en matière de ressources d'innovation

et de technologies industrielles qui soutiennent la vitalité et la compétitivité de la région TTR-ELAt dans le cadre de la coopération transfrontalière. Les villes de la région disposent de connaissances et de technologies spécialisées, d'infrastructures de recherche et de financement de la recherche et du développement (R&D) fortement corrélées mais très différentes les unes des autres. Toutes ces ressources diverses sont combinées ou restructurées de différentes manières, ce qui accélère la formation de nouvelles technologies, de nouveaux produits et de nouveaux services. Le troisième moteur clé vise à surmonter les inconvénients de la situation marginale de la région et à établir une identité politique nationale garantissant le développement durable de la région TTR-ELAt. Les villes de cette région sont situées aux confins de leurs pays respectifs et, dans une certaine mesure, l'appel à l'innovation scientifique et technologique et à la coopération transfrontalière a attiré l'attention et la reconnaissance du gouvernement central sous la forme de politiques régionales.

Les innovateurs des secteurs public et privé de la région TTR-ELAt ont été proactifs dans la promotion de la coopération transfrontalière en matière d'innovation dans leurs domaines respectifs. Les universités et les centres de recherche du secteur public, ainsi que les multinationales du secteur privé telles que DSM, Philips et la Saudi Basic Industry Corporation, en sont des exemples concrets. Ces multinationales, pionnières de l'innovation ouverte, ont établi des instituts de recherche dans presque toutes les villes de la région, exploitant stratégiquement la richesse des talents de haute technologie de différents pays.

Toutefois, la coopération transfrontalière dans la région TTR-ELAt se heurte encore à certains obstacles. Le premier défi concerne le flux d'informations transfrontalier. De nombreuses petites et moyennes entreprises ont beaucoup de mal à accéder aux informations pertinentes sur le marché, aux tendances technologiques et aux possibilités de coopération dans d'autres pays. Par contre, les grandes entreprises multinationales disposant de ressources importantes peuvent plus facilement établir des succursales dans différents pays, ce qui réduit les barrières aux informations. Le deuxième défi concerne l'insuffisance du soutien financier public à la coopération technique et à la R&D transfrontalières. Les financements publics dédiés ou les fonds alloués aux initiatives transfrontalières restent relativement limités par rapport aux finan-

cements nationaux. Bien que le fonds TTC/GCS du projet Interreg soit relativement mature, le succès de la coopération technique transnationale dépend toujours d'un soutien financier public substantiel nécessitant un consensus et des efforts conjoints de la part des gouvernements de la région. Le troisième obstacle à la coopération transfrontalière est constitué par les différences culturelles et les normes comportementales fortement ancrées.

2. Pratique ascendante et modèle de gouvernance

Depuis sa création, la zone TTR-ELAt n'a jamais adopté de plan de développement officiel descendant. Au contraire, elle a adopté une approche d'action collective basée sur des principes ascendants, s'efforçant de maximiser les intérêts communs des multiples parties prenantes et recherchant continuellement un consensus par le biais d'une exploration pratique. Naturellement, la création d'un point névralgique technologique d'influence mondiale dans un domaine fonctionnel riche en ressources d'innovation par le biais d'une action collective ascendante est devenue une vision partagée pour le développement futur de cette zone. Elle a été intégrée à la Convention de Liège de 2008 et affinée en trois objectifs de développement spécifiques: i) l'objectif principal de développement de la TTR-ELAt est de construire une région de haute technologie compétitive au niveau international; ii) une attention particulière est accordée à des domaines spécifiques présen-

tant un grand potentiel d'innovation technologique et de valeur commerciale, à savoir les produits chimiques et les matériaux avancés, la fabrication avancée et les sciences de la santé; et iii) les entreprises et les institutions publiques de recherche jouent un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre conjointes du plan d'action de la TTR-ELAt. Cette vision commune comprend un plan d'action multidimensionnel basé sur trois domaines scientifiques et technologiques prioritaires englobant l'alignement stratégique, le développement et le soutien des entreprises, le développement institutionnel, les talents, l'esprit d'entreprise et le marketing stratégique (voir figure 6.2.)

Il est remarquable que certains domaines de ce plan aient déjà été pleinement réalisés. Au niveau local, Aix-la-Chapelle, la Flandre, la Wallonie et le sud-est des Pays-Bas ont tous mis en place des stratégies d'innovation ou, du moins, des politiques de développement régional qui tiennent compte de la coopération transfrontalière en matière d'innovation. Par exemple, l'Euregio Meuse-Rhin 2020 en Allemagne stipule des objectifs spécifiques pour les régions transfrontalières innovantes, tandis que la stratégie Brainport 2020 des Pays-Bas souligne la nécessité d'une communication active avec les institutions de recherche de la région TTR-ELAt afin de favoriser une communauté scientifique et technologique transfrontalière en étroite collaboration.

La combinaison de six régions partenaires répar-

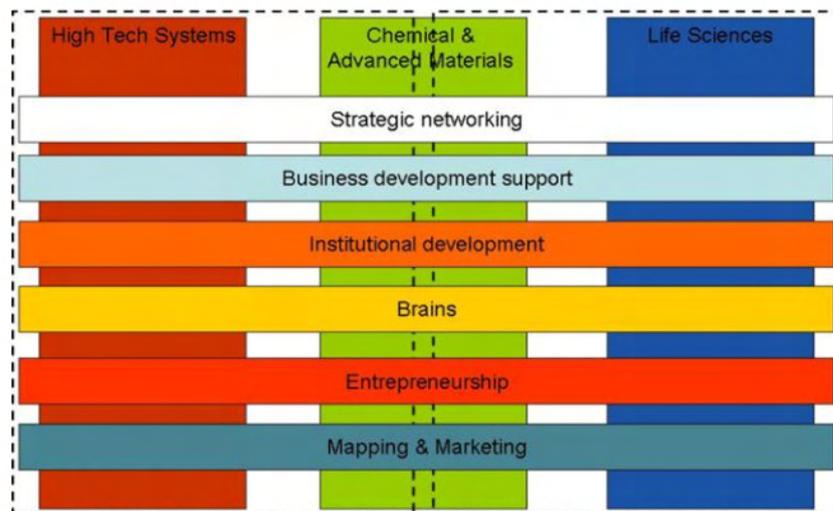


Figure 6.2. Structure des institutions régionales de recherche

Source: Alda Avdic Alagic, Luuk Boelens & Marc Glaudemans, (2017). *Emergence of a region. Exploring the role of spatial planning in the emergence of high-tech region ELAt using assemblage and actor-network theory*. European Planning Studies, DOI:10.1080/09654313.2017.1317720.

ties sur trois pays a intrinsèquement augmenté la complexité de la gouvernance régionale de TTR-ELAt dès le début. Les différences de systèmes, de cultures et de pratiques posent des problèmes pour coordonner pleinement les intérêts et les demandes des diverses organisations participantes. Par exemple, les principaux acteurs du côté belge, tels que la ville de Louvain, disposent d'un niveau élevé d'autonomie et d'une forte capacité à formuler et à mettre en œuvre des politiques d'innovation. Toutefois, son gouvernement provincial de niveau supérieur, la Flandre, exerce moins d'influence sur le déploiement des fonds d'innovation et la mise en œuvre des politiques. En revanche, le gouvernement provincial et le gouvernement municipal des Pays-Bas participent tout autant à la gouvernance de la coopération scientifique et technologique transfrontalière, avec un comité de développement régional composé du gouvernement, d'universités et d'entreprises chargées de la coordination avec les différents acteurs de la région. Le comité de développement régional détient également un pouvoir politique relativement important et bénéficie d'avantages considérables dans la recherche d'un soutien financier et politique de la part du gouvernement central. Au contraire, Aix-la-Chapelle, en Allemagne, ne dispose pas d'une voix politique forte dans les systèmes régional et national, ce qui limite sa capacité à mobiliser des ressources pour des activités transfrontalières. Dans l'ensemble, il existe un déséquilibre évident entre les engagements politiques des trois parties impliquées dans la coopération transfrontalière. À bien des égards, les Pays-Bas ont joué un rôle de leader qualifié dans la région TTR-ELAt, notamment en ce qui concerne le financement public et la formulation de la politique d'innovation, alors que la Belgique et l'Allemagne sont comparativement plus passives au niveau gouvernemental. Actuellement, la région TTR-ELAt manque d'une institution publique de coordination active et à long terme et de ressources correspondantes, ce qui constitue un autre facteur clé empêchant une coopération transfrontalière plus profonde et plus large.

En matière de financement, il n'existe pas actuellement de sources de financement public dédiées à l'innovation transfrontalière. Le principal soutien provient d'Interreg, le fonds de coopération régionale du projet Euregio Meuse-Rhin. Cependant, ce fonds s'adresse principalement aux innovateurs allemands, ne laissant aux innovateurs belges et néerlandais qu'un soutien indirect en tant que partenaires. Le fonds Interreg est en effet essen-

tiel à la coopération transfrontalière en matière d'innovation dans la région, mais il est également confronté à des défis majeurs, notamment: i) la durabilité des fonds après la fin du financement; ii) un processus de sélection excessivement long pour le financement des projets, davantage axé sur les intérêts locaux que sur la qualité du projet et son impact potentiel sur la région; et iii) un manque d'approche stratégique dans la zone de couverture du fonds pour assurer la cohérence avec d'autres politiques régionales, nationales ou de l'Union européenne.

En outre, la région est confrontée à des défis en matière d'image de marque et de reconnaissance. La TTR-ELAt reste largement inaperçue pour de nombreux innovateurs et ses mécanismes de gouvernance ne sont pas propices à l'image de marque, que ce soit en interne ou en externe. Cette question va au-delà du simple marketing pour des intérêts politiques. Il s'agit plutôt d'un aspect intégral de la politique stratégique qui nécessite un large soutien de la part des différentes parties prenantes. L'image de marque et le marketing sont essentiels pour stimuler et exploiter le potentiel de l'innovation transfrontalière, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, afin d'attirer et de retenir les talents et les entreprises locales. Les gouvernements à tous les niveaux d'une région n'envisageront de soutenir la TTR-ELAt que lorsque la majorité des électeurs de la région aura pleinement approuvé la coopération scientifique et technologique transfrontalière.

Expériences de référence

1. Maintenir une structure souple et variable pour les politiques de planification et de gouvernance régionales

Les difficultés d'une gouvernance unifiée exigent une structure de gouvernance flexible et variable. Cependant, la combinaison unique de trois pays, de quatre systèmes de politique scientifique et technologique, de six régions partenaires et de plusieurs villes au sein de la région TTR-ELAt donne lieu à un système de gouvernance complexe. Une approche flexible de la gouvernance devrait avoir pour priorité d'éviter les conflits entre les partenaires et de veiller à ce que les départements gouvernementaux concernés maintiennent une approche cohérente. Néanmoins, il est manifestement difficile de parvenir à un consensus sur les actions entre tous les partenaires de la région TTR-ELAt.

2. Tenir à jour les données sur les activités de coopération transfrontalière

La collecte permanente de données et les mises à jour sur l'état et les tendances de la coopération transfrontalière aideront les régions participantes à démontrer l'importance de l'action commune et à évaluer l'efficacité des politiques concernées. La recherche ininterrompue et le suivi des données de TTR-ELAt par BAK Basel Economics révèlent pleinement les avantages de la coopération transfrontalière dans le domaine de la science et de la technologie, jetant ainsi de bonnes bases pour son amélioration future. Toutefois, la recherche se concentre principalement sur la production totale de l'économie et sur la science et la technologie, à savoir la valeur de marché des sociétés cotées en bourse et le nombre total de brevets et d'articles scientifiques, etc., et manque d'études sur l'interaction entre les nations dans la coopération transfrontalière et son impact, ce qui exige des recherches approfondies et un suivi à l'avenir.

3. Renforcer l'image de marque de la région dans la coopération scientifique et technologique transfrontalière

L'image de marque ambiguë et la reconnaissabilité limitée de la région TTR-ELAt, ainsi que son identité de marque relativement peu reconnue, reflètent les défis en matière de gouvernance. Il est suggéré d'utiliser diverses méthodes dans différents domaines afin de renforcer pleinement la valeur de la marque et la reconnaissance de l'identité de la région. Les projets pilotes et une large participation des citoyens jouent un rôle important dans l'approfondissement de la compréhension du plan de coopération par les participants existants et potentiels. Par exemple, il est recommandé d'organiser des concours de design sur les marques régionales ou des salons de l'emploi interrégionaux au nom des marques des coopératives régionales.

Chine Corridor d'innovation scientifique et technologique G60 du delta du fleuve Yangtze: explorer de nouvelles voies pour un développement de haute qualité de l'intégration régionale ⁹

Avec l'avancée d'un nouveau cycle de révolution technologique et de transformation industrielle, l'innovation interdisciplinaire, la transformation de la chaîne complète et la collaboration à grande échelle sont devenues des caractéristiques majeures du développement régional. Un corridor d'innovation scientifique et technologique reliant plusieurs villes pivots par des voies de transport majeures est une forme d'organisation spatiale clé qui mène l'innovation régionale, promeut le développement coordonné, rassemble les ressources d'innovation scientifique et technologique, accélère les liens intrarégionaux et améliore la logique de gouvernance de l'innovation et du développement régionaux. Aux États-Unis, le corridor d'innovation de l'autoroute 101 en Californie et la route 128 à Boston, ainsi que le corridor M4 au

Royaume-Uni et l'Irlande du Nord sont tous des corridors d'innovation scientifique et technologique de renommée mondiale¹⁰.

Le 24 mai 2016, la construction du corridor d'innovation scientifique et technologique G60 a été lancée dans la zone centrale du delta du fleuve Yangtze, le long de la côte sud-est de la Chine. Basé sur les principales voies de transport que sont la voie express G60, le chemin de fer à grande vitesse Shanghai-Suzhou-Huzhou et le chemin de fer à grande vitesse Shangqiu-Hefei-Hangzhou, ainsi que sur des ressources innovantes telles que des bases manufacturières et des villes universitaires, il a connu plusieurs itérations: version 1.0 - le Corridor d'innovation scientifique et technologique G60 de Songjiang-Shanghai; version 2.0 - le Corridor d'innovation scientifique et technologique G60 Shanghai-Jiaxing-Hangzhou; et actuellement la version 3.0 le Corridor d'innovation scientifique et technologique G60 du delta du fleuve Yangtze, qui traverse Anhui, Jiangsu, Shanghai et Zhejiang, couvre les neuf villes de Hangzhou, Hefei, Huzhou, Jiaxing, Jinhua, Songjiang, Suzhou, Wuhu et Xuancheng et est passé du statut de plan de développement local à celui de stratégie nationale¹¹.

⁹ Cette étude de cas a été rédigée par le professeur Zhong Xiaohua de l'université de Tongji, avec le soutien du Bureau de développement de l'innovation scientifique et technologique du district de Songjiang, à Shanghai.

¹⁰ Lawrence, S., Hogan, M. Q., VanLear, S., and Rieth, K. T. (2020). *A blueprint for building an innovation corridor*. RTI International.

¹¹ The Communist Party of China Central Committee and

Les neuf villes ont conjointement établi et consolidé un mécanisme de coordination interrégionale et approfondi en permanence le mécanisme de « lien central-local et de coordination régionale ». Au niveau du lien central-local, le ministère de la Science et de la Technologie a pris l'initiative de mettre en place le groupe de travail chargé de promouvoir la construction du corridor d'innovation scientifique et technologique du G60. Le Bureau de coopération régionale du delta du fleuve Yangtze guide le fonctionnement du Bureau des conférences conjoint du corridor d'innovation scientifique et technologique G60 du delta du fleuve Yangtze, composé de personnel nommé par les villes. Des conférences conjointes, des conférences spéciales et d'autres méthodes sont encouragées pour traiter les questions clés et difficiles de la gouvernance collaborative interrégionale et interdépartementale. Au niveau de la coordination régionale, les villes membres ont mis en place des groupes de direction spéciaux et des bureaux de promotion de projets, tandis que Songjiang, à l'origine de l'initiative, a successivement établi le Bureau de développement de l'innovation scientifique et technologique du district et le Centre de recherche sur l'innovation du district G60 pour relier les neuf villes et mener des activités spéciales telles que l'échange de travail, la connexion d'éléments, la diffusion de réalisations et l'échange de cadres.

Un certain nombre de supports de coopération interrégionale, tels que le Système de coopération interrégionale « alliance + base + parc + fonds + plateforme », le Système d'alliance industrielle « 1+7+N », le Centre d'innovation industrielle collaboratif interrégional, la Plateforme de connexion d'éléments « G60 Science et technologie en nuage », le Fonds de transformation des réalisations scientifiques et technologiques, la Base de démonstration pour la transformation des réalisations scientifiques et technologiques, le Consortium de centres de démonstration scientifique et technologique, le Parc de démonstration de développement de haute qualité pour l'intégration de l'industrie et de la finance, l'Alliance d'innovation collaborative des universités et un Comité consultatif d'experts ont été créés sous la direction d'entreprises clés, intégrant profondément les chaînes de l'innovation, de l'industrie, du capital et du talent¹².

the State Council, (2019). *Outline of integrated development of Yangtze River Delta*. URL: http://english.scio.gov.cn/china-voices/2019-12/02/content_75467914.htm.

12 Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China, et al., (2020). *Plan for the Construction of the G60 Science and Technology Innovation Corridor*.

L'innovation institutionnelle a permis d'éliminer efficacement les obstacles systématiques et institutionnels à la libre circulation des éléments d'innovation tels que la technologie, les réalisations, les talents et les fonds. Parmi les mesures et réalisations spécifiques, citons l'établissement d'un « réseau tout-en-un » pour 178 questions dans les neuf villes situées le long du corridor d'innovation scientifique et technologique du G60; la création du premier Centre de coopération administrative interrégional de protection de la propriété intellectuelle en Chine; l'Union avec les départements de supervision financière des trois provinces et d'une ville du delta du fleuve Yangtze pour publier successivement 28 politiques de soutien financier, et l'établissement et l'amélioration de la matrice des produits financiers tels que les prêts à l'innovation scientifique et technologique, aux parcs, à la qualité, aux normes et aux talents du G60; l'établissement de la base pratique de la politique nationale d'immigration du G60 et la mise en œuvre de mesures administratives pour la recommandation de résidence permanente et la reconnaissance des talents étrangers de haut niveau du G60 afin de piloter les politiques d'introduction des talents et les mesures de facilitation; et la formulation d'un plan d'action triennal pour la mise en œuvre de l'innovation collaborative, l'optimisation continue de l'environnement des entreprises et la construction d'un haut lieu des talents de haut niveau¹³.

Au cours des sept dernières années, grâce à la planification interrégionale, à la construction de plateformes, à l'innovation institutionnelle et à l'offre politique, le corridor d'innovation scientifique et technologique du G60 a brisé les barrières administratives au sein de la région, favorisé la collecte et la circulation efficaces d'éléments innovants tels que les projets, les technologies, les fonds et les talents, et s'est concentré sur la promotion des liens entre la production, l'éducation et la recherche, l'industrie et la finance, ainsi que l'agglomération urbaine. Avec la formation progressive d'un écosystème d'innovation scientifique et technologique ouvert, partagé, coconstruit et symbiotique, la région est devenue un pôle d'innovation régional à l'influence internationale.

13 People's Bank of China, et al., (2022). *Comprehensive Service Plan for Financially Supporting the High-quality Development of the Advanced Manufacturing Industry in the Yangtze River Delta G60 Science and Technology Innovation Valley*.

Séoul, Corée du Sud

Smart Seoul: moderniser la gouvernance de la ville

Contexte

Séoul est depuis longtemps reconnue comme une ville pionnière en matière de gestion urbaine innovante et de développement de villes intelligentes. Le manque d'intégration des données et de coordination institutionnelle avait créé d'importantes inefficacités administratives dans la ville et entravé la planification et la fourniture de services publics. Souvent, les informations ne parvenaient pas suffisamment vite aux dirigeants et aux décideurs de l'administration municipale, ce qui faisait manquer des occasions d'analyser et d'utiliser des données qui pourraient aider à prévenir les enjeux urbains. Avec l'augmentation de la fracture numérique, l'accès à la technologie avait également diminué pour certains groupes de la ville, aggravant les inégalités socio-économiques.

En 2015, le gouvernement métropolitain de Séoul (GMS) a mis en place une plateforme de ville intelligente qui intègre divers ensembles de données et services urbains afin d'améliorer la vie des citoyens et des visiteurs de la ville. La plateforme fonctionne comme un élément d'infrastructure central de la ville intelligente qui gère une multitude de conditions urbaines et promeut une inclusion axée sur les personnes, contribuant ainsi à une ville plus intelligente. S'appuyant sur la facilité d'accès de la plateforme, Séoul promeut activement des politiques d'inclusion numérique garantissant les cinq droits numériques fondamentaux: la communication, la mobilité, l'éducation, la sécurité et l'utilisation de la technologie, et fournit des services numériques adaptés aux personnes socialement vulnérables.

Par l'établissement d'un accord institutionnel clair entre les services municipaux et la promotion d'une approche de la gouvernance intelligente fondée sur des données unifiées, la plateforme Smart Seoul a fait preuve d'une approche nouvelle et innovante de la gouvernance locale. L'initiative a jeté les bases de l'alignement et de la réconciliation des opérations de données de la ville dans une direction stratégique unifiée, ouvrant la voie à un développement plus normalisé des futures initiatives en matière d'information et de données, et à une approche plus solide fondée sur des don-

nées probantes dans l'élaboration des politiques urbaines. En tant que système de pointe à l'usage des maires, il contribue également à promouvoir une plus grande transparence et une plus grande efficacité dans l'administration de la ville.

Processus de mise en œuvre

Le GMS a établi le Plan directeur pour la ville intelligente et la numérisation (2021-2025) pour répondre de manière préventive à l'accélération de la transformation numérique et aux changements à venir dans la vie urbaine, afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens et de stimuler la compétitivité des villes à l'échelle mondiale. Le Plan directeur envisage Séoul comme un leader dans l'avenir de la transformation numérique en tant que ville intelligente mondiale et vise à créer de nouvelles infrastructures innovantes de ville intelligente, positionnant Séoul en tant que pionnière dans la transition et la fourniture de services urbains au profit des citoyens.

1) Développement de la plateforme Smart Seoul

En tant qu'infrastructure centrale du futur Smart Seoul, la plateforme Smart Seoul (S-Platform) a été développée pour la première fois en 2017 en vue d'améliorer la coordination et la mobilité sur place en cas de catastrophe, et de permettre un accès rapide aux informations administratives. En 2019, la plateforme a renforcé ses fonctions existantes et intégré de nouveaux ajouts, élargissant le champ des fonctionnalités pour répondre à une variété de défis urbains, et mieux connecter les gens et la ville sur la base d'une infrastructure et d'une technologie TIC très avancées. Hébergeant un certain nombre de composants d'infrastructure intelligents, la plateforme agit comme une suite numérique permettant aux utilisateurs d'accéder aux services et de relever les défis urbains.

En tant qu'infrastructure de télécommunications d'une ville intelligente, le Smart Seoul Network (S. Net) fournit plusieurs services de ville intelligente, notamment la fourniture de réseaux municipaux à large bande (LAN + sans fil). Constituant la base de Séoul en tant que future ville intelligente, il garantit l'accès au haut débit pour tous. Avec la croissance de l'utilisation des technologies médiatisées au cours de la pandémie de COVID-19, la communication est devenue une ressource publique essentielle, le gouvernement étant légalement obligé de s'attaquer à la fracture numérique puisque le droit

à la large bande fait partie du droit à l'information des citoyens. La demande de nouvelles technologies de l'information et de la communication a explosé dans les secteurs administratifs tels que les transports, l'environnement, la sécurité et le bien-être. Le réseau améliore l'efficacité administrative grâce à la connexion intégrée et à l'exploitation d'un réseau à large bande distinct pour les différentes institutions et réduit les coûts de communication liés à la location de réseaux en utilisant activement les réseaux à large bande. Il réduit également le fossé des données et la fracture numérique, améliorant la compétitivité de Séoul en tant que ville mondiale et la reconnaissance de sa marque.

La collecte de données précises et l'analyse systématique sont devenues essentielles pour évaluer les nouveaux phénomènes urbains, à mesure que les villes gagnent en complexité et en diversité. Le projet Smart Seoul Data of Things (S.Dot) vise à convertir les phénomènes urbains et les comportements civiques en données et à fournir des informations aux citoyens. Des capteurs de l'internet des objets (« IdO ») et des caméras de surveillance intelligentes sont installés dans toute la ville pour analyser des ensembles de données provenant de 17 phénomènes urbains différents. Ces données de capteurs peuvent être utilisées pour informer les politiques urbaines, accroître la sécurité urbaine et générer des services davantage axés sur les citoyens avec une coopération public-privé. En mai 2022, des capteurs étaient installés sur 1 100 sites pour surveiller la population, les particules, les rayons UV, la vitesse et la direction du vent, la météo, l'humidité, la lumière, le bruit, les vibrations, l'ozone, les odeurs, la pollution de l'air et le bulbe noir (la mesure de la chaleur radiante de la ville).

Smart Seoul Data (S.Data), une plateforme de services de big data, est un projet visant à stimuler l'économie basée sur les données en soutenant le commerce multilatéral et l'utilisation active des big data urbaines de plusieurs agences, et en fournissant des capacités d'analyse de big data. En tant que plateforme de services intégrée, elle permet d'analyser, de combiner et d'échanger des données grâce à des capacités de gestion unifiées qui facilitent la collecte, le stockage et l'utilisation des données internes et externes. En tant qu'installation intégrée de stockage de big data, elle contient un espace physique pour stocker de vastes quantités de big data brutes, notamment une interface de collecte par lots qui fonctionne

pour sécuriser systématiquement les données du système administratif et les données de la ville avec une intervention humaine minimale. Le stockage des big data a été conçu en mettant l'accent sur la sécurité: les données sensibles sont stockées dans une zone sécurisée, les données non privées sont conservées dans le stockage des données sources et les données traitées pour répondre aux besoins de développement de différents services sont conservées dans le stockage des ensembles de données de service. Conçue comme une plateforme conviviale et intuitive, elle offre des expériences différenciées à travers le métavers qui peuvent être facilement interprétés et utilisées en construisant des services étape par étape avec un objectif à long terme. Construite en trois étapes (la plateforme d'analyse de l'intelligence artificielle, la plateforme du métavers et le stockage intégré des big data), la première et la deuxième sont conçues pour les agents publics tandis que la dernière s'adresse à la fonction publique. Alors que la plateforme d'intelligence artificielle (IA) peut formuler les résultats analytiques souhaités en langage naturel et vocal, Séoul vise à soutenir la visualisation de l'administration basée sur les données et à cultiver un écosystème pour l'intégration de l'IA basée sur le big data en soutenant l'utilisation de la plateforme d'analyse de l'IA parmi les fonctionnaires et pour l'accès des citoyens. Un système de gestion de l'analyse des données sera sécurisé en unifiant la collecte et le stockage des données administratives, et en renforçant la détection et la dépersonnalisation des données personnalisées, la localisation et la normalisation des données, la gestion des données et des métadonnées via des politiques de gestion de la gouvernance des données. Un système de collecte et de gestion intégrée des données publiques intégrera des chemins de collecte de données éparpillés dans un espace de stockage connecté.

Conçue pour fournir des services personnalisés grâce à la mise en œuvre d'une gouvernance intelligente basée sur l'IA, Smart Seoul Brain (S. Brain) soutient la prise de décision basée sur l'IA qui développe de nouveaux services en analysant organiquement les données via « Seoul Talk », un représentant de l'IA qui répond aux questions liées à l'administration de la ville et reçoit les plaintes sur place concernant tous les problèmes de la ville. Le service d'assistance téléphonique pour les services publics couvre une série de domaines tels que les transports, l'administration, le bien-être, l'environnement, la culture, l'économie, la sécuri-



Figure 6.3. Modèle de service de réalité augmentée de la place Gwanghwamun. Le laboratoire de jumelage numérique du Centre de la ville intelligente de Séoul permet d'explorer des modèles industriels innovants en utilisant des données spatiales urbaines de haute précision.

Source: <https://english.seoul.go.kr/digital-twin-lab-to-explore-innovative-industrial-models-with-high-precision-spatial-data/>

té et le logement, tandis que l'inscription aux services publics, l'orientation dans les bibliothèques et l'apprentissage en ligne sont également pris en compte. En tant que jumeau numérique de la ville, Smart Seoul Map (S.Map) est un système de pointe qui met en œuvre Séoul dans le même cyberspace virtuel en 3D et favorise la formulation de politiques scientifiques en prévoyant à l'avance les transitions en matière d'urbanisme, de sécurité et d'environnement (voir figure 6.3). La capacité d'effectuer des analyses en 3D a un impact considérable sur l'élaboration des politiques locales, car elle permet la convergence et l'intégration des informations administratives et des informations de détection urbaine. L'analyse relative à chaque modèle et diagnostic utilisé est rendue possible, les simulations pouvant également être utilisées pour soutenir la prise de décision. La carte permet également la visualisation d'informations spatiales en 3D, créant une base pour l'intégration avec divers services administratifs et peut être utilisée comme canal de communication avec les citoyens par le biais de politiques de participation citoyenne, de soumissions d'opinions en ligne et de partage d'informations.

Smart Seoul Security (S.Security) contribue à la sécurité des services de l'administration publique, en intégrant des solutions pour prévenir les accidents de cyber-intrusion intelligente et sécuriser les informations personnelles. Avec un projet pilote exécuté en 2021, le système contient quatre sous-systèmes, dont ceux pour la collecte et l'analyse des risques, la prédiction des accidents par apprentissage automatique, la réponse aux accidents et l'intelligence des risques. S'attaquant à une menace croissante et à grande échelle, il agit comme un système de réponse continue aux risques de sécurité en renforçant les fonctions de la tour de contrôle et les activités de protection de la vie privée, plaçant Séoul en tant que ville leader en matière de cybersécurité à l'échelle mondiale. Avec une demande mondiale croissante pour transformer les poteaux en poteaux intelligents, l'installation Smart Seoul Pole (S.Pole) fonctionne comme une infrastructure centrale de ville intelligente améliorant la compétitivité de la ville globale et le confort des citoyens. En tant qu'installation conviviale, elle combine les poteaux installés dans la ville, tels que les poteaux de feux de circulation, les poteaux d'éclairage public, les poteaux de vidéo-

surveillance et les poteaux d'éclairage de sécurité, avec diverses TIC de ville intelligente, notamment un éclairage public futuriste, une vidéosurveillance intelligente intégrée, une connexion avec le système de transport intelligent de nouvelle génération, une infrastructure de recharge électrique, un Wi-Fi public, des capteurs IdO S.Dot, S.Net et des passages pour piétons intelligents (voir figure 6.4). À l'aide d'un modèle standard pratique qui peut être transformé en infrastructure centrale de ville intelligente, un total de 300 poteaux intelligents ont été installés dans des endroits stratégiques de la ville¹⁴.



Figure 6.4. Informations sur le trafic affichées sur le tableau de bord de la plateforme de ville intelligente de Séoul.

Source: Rob Pegoraro, (2020). *A Look At Korea's Smart-City Ambitions at CES*. URL: <https://www.ubergizmo.com/2020/01/koreas-smart-city-ambitions-ces/>

Le Plan directeur du Métavers de Séoul (2022-2026) a été établi par le GMS en tant que premier plan global du gouvernement pour lancer une nouvelle plateforme administrative basée sur la technologie « Métavers Seoul », un monde municipal virtuel créant un espace communautaire hyperréaliste de créativité et de communication dans lequel tous les utilisateurs peuvent accéder à des expériences augmentées. Cette plateforme très performante répond à l'évolution de l'environnement administratif de la ville et fournit de nouveaux services publics dans de multiples secteurs (voir tableau 6.1). Le GMS a officiellement lancé la première phase de service de la plateforme en janvier 2023, après des tests bêta réussis menés par 3 000 résidents¹⁵. La première phase du projet

14 Smart Seoul. S-Pole (Smart Seoul Pole). URL: <https://digital.seoul.go.kr/eng2025/smart-seoul/s-platform?article=4920>.

15 Tomorrow City, (2023). *Seoul is the first city to join the me-*

taverse (and this is what can already be done). URL: <https://tomorrow.city/a/seoul-metaverse>.

s'étend de 2022 à 2026 et permet aux utilisateurs d'explorer la ville par le biais d'avatars en utilisant les services publics, en posant des questions sur des sujets divers et en recevant des conseils. La plateforme est basée sur les trois valeurs clés que sont la liberté, l'inclusion et la connexion. La valeur de liberté se concentre sur la création d'un espace communautaire dans lequel les utilisateurs peuvent s'exprimer de manière créative et communiquer librement les uns avec les autres, en profitant des services publics 24 heures sur 24, tout au long de l'année. La deuxième valeur, l'inclusion, est axée sur l'accessibilité: les utilisateurs peuvent interagir en tant qu'avatars sans aucune barrière ni discrimination et accéder à des lieux tels que le Seoul Fintech Lab et le Centre de soutien aux entreprises de Séoul, ainsi qu'aux principales attractions touristiques dans un espace hyperréaliste. Enfin, la valeur de la connexion vise à construire un monde virtuel qui offre des expériences immersives de la réalité pour que les utilisateurs puissent profiter des services publics. Premier en son genre au niveau mondial, Métavers Seoul est le premier à construire la plateforme en tant que prototype et à la promouvoir en tant qu'archétype de l'administration municipale virtuelle (voir figure 6.5).



Figure 6.5. Le maire Oh Se-hoon assiste à un événement en tant qu'avatar, démontrant l'objectif de lancer les services de l'administration municipale dans le métavers.

Source: The Washington Post, (2021). URL: https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/metaverse-seoul-virtual/2021/11/27/03928120-4248-11ec-9404-50a28a88b9cd_story.html.

taverse (and this is what can already be done). URL: <https://tomorrow.city/a/seoul-metaverse>.

Tableau 6.1. Vision des services publics du Métavers Séoul

Economie	Education	Culture Tourisme	Communication	Ville	Administration
<i>Invest Seoul</i>	<i>Seoul learn metaclass</i>	<i>Metaverse Seoul tour</i>	Centre d'appel Métavers 120	XR City	Service de conférence
<i>Fintech Lab</i>	<i>Seoul learn dream centre</i>	<i>Participatory festival platform</i>	Plateforme citoyenne de Séoul	Gestion urbaine intelligente	Smart work
<i>Digital content playground</i>	<i>Metaverse campus of Seoul citizen colleague</i>	Service d'exposition	Bureau du maire virtuel		Service Big data
<i>Metaverse campus town</i>					

Source: développé par les auteurs.

2) Promouvoir un modèle de gouvernance numérique inclusif

En réponse à l'élargissement de la fracture numérique résultant de l'accélération rapide de la transition numérique, le GMS a élaboré le plan de renforcement des compétences numériques 2022 en vue de promouvoir l'inclusion numérique en offrant une éducation numérique personnalisée et en créant des écosystèmes qui font le lien entre l'éducation et l'emploi. Adoptant les valeurs d'accessibilité, d'inclusion et d'indépendance, elle a exploité quatre stratégies appelées « Juste à côté », « Juste pour moi », « À l'échelle du quartier » et « Ensemble en permanence ». Chacune de ces stratégies contribue à une approche à plus grande échelle. « Juste à côté » vise à améliorer l'efficacité de l'éducation grâce à des services d'éducation en présentiel adaptés à la demande, y compris le tutorat personnel pour les personnes âgées par des instructeurs qui possèdent des qualifications numériques. En ce sens, les étudiants bénéficient du soutien et de l'éducation dont ils ont besoin pour améliorer leurs connaissances des outils numériques. Deuxièmement, la stratégie « Juste pour moi » soutient l'apprentissage personnalisé pour chaque niveau de compétence grâce à des programmes détaillés. L'apprentissage répété indépendant est également mis à la disposition des personnes âgées et peut être utilisé en ligne et hors ligne. Troisièmement, « À l'échelle du quartier » fait référence à l'exploitation permanente des équipements publics d'éducation numérique facilement accessibles depuis le domicile, ainsi qu'à la création d'un centre numérique pour les personnes âgées ouvert aux visites, aux expériences et à l'éducation à tout moment. Et « Ensemble en

permanence » promeut le développement d'un écosystème cyclique reliant l'éducation à l'emploi dans lequel les participants à l'éducation sont employés en tant qu'instructeurs. En outre, il encourage les emplois de contribution sociale pour les personnes âgées, en les formant en tant qu'experts en soins numériques.

Expériences de référence

1) Reconnaître la valeur de l'infrastructure numérique interconnectée pour améliorer l'efficacité de la gouvernance urbaine

L'utilisation de technologies intelligentes par Séoul met en évidence les principaux avantages du développement d'une infrastructure urbaine intelligente intégrée et connectée dans un paysage urbain en évolution rapide. La taille et la complexité des villes ne cessant de croître, la gestion des différents aspects de la vie urbaine devient de plus en plus difficile. La plateforme Smart Seoul constitue un outil puissant pour exploiter les données, la technologie et l'innovation, afin d'augmenter l'efficacité et la durabilité de la gouvernance urbaine. En connectant de manière transparente des systèmes essentiels tels que les transports, la démographie et la sécurité publique, entre autres, les acteurs urbains obtiennent des informations en temps réel, ce qui leur permet de prendre des décisions fondées sur des données en réponse à des événements en direct. Une prise de décision plus éclairée peut, à son tour, mieux optimiser l'allocation des ressources et améliorer la qualité de vie urbaine et le bien-être des citoyens. La plateforme Smart Seoul favorise la collaboration interdépartementale au sein du gouvernement local ainsi qu'avec les secteurs pri-

vés et les citoyens, encourageant ainsi un modèle de gouvernance urbaine plus participatif et plus réactif. En fin de compte, l'investissement dans une plateforme intégrée de ville intelligente permet aux villes de relever les défis urbains urgents avec une plus grande efficacité, d'améliorer la prestation de services et de cultiver un paysage urbain résilient et prêt pour l'avenir.

2) Les villes peuvent exploiter le potentiel des mécanismes d'e-gouvernance intelligente pour réduire la fracture numérique

Avec Smart Seoul, la ville est à l'avant-garde des stratégies visant à améliorer l'accès des citoyens aux technologies numériques et leur compréhension de celles-ci, contribuant ainsi à un développement urbain plus équitable, plus inclusif et plus prospère. La réduction de la fracture numérique dans les villes est une question de la plus haute importance, car la technologie devient de plus en plus l'épine dorsale de la société moderne. Si l'on ne s'attaque pas à cette fracture, on risque d'exacerber les inégalités socioéconomiques existantes et de laisser les communautés marginalisées encore plus à la traîne. En réduisant la fracture numérique, les villes peuvent libérer un immense potentiel pour leurs habitants. L'accès à l'Internet et aux outils numériques permet aux individus d'accéder aux informations, à l'éducation et aux possibilités d'emploi. Il leur donne les moyens de participer à l'économie numérique, ce qui favorise leur intégration sur le plan économique et social. Une population connectée numériquement favorise l'innovation et la créativité, contribuant ainsi à un environnement urbain prospère et inclusif. En donnant la priorité aux efforts visant à garantir un accès équitable à l'infrastructure numérique, les villes peuvent se rapprocher de l'inclusion, de la prospérité économique et de la croissance durable pour tous les citoyens.

3) L'accès numérique aux services publics peut contribuer à promouvoir une gouvernance inclusive

L'accès numérique aux services publics offre une multitude d'avantages qui contribuent à rationaliser les processus administratifs, à renforcer l'engagement des citoyens et à favoriser une plus grande efficacité dans le fonctionnement des villes. Bien qu'il faille reconnaître que des obstacles doivent être surmontés pour accroître l'accès à la technologie numérique, en tirant parti de la technologie pour rendre les services accessibles en ligne à tous, les villes peuvent réduire considérablement

les barrières bureaucratiques et faire gagner du temps tant aux citoyens qu'aux fonctionnaires. Les plateformes numériques permettent aux citoyens d'accéder à des services essentiels à distance, un mécanisme plus pratique et plus inclusif. Les interactions numériques offrent également des données précieuses qui permettent aux décideurs politiques de fournir des services de meilleure qualité. Grâce à des plateformes et des applications en ligne, le GMS renforce activement l'engagement des citoyens, en sollicitant leur avis et en les impliquant dans les processus de prise de décision. L'adoption de services publics accessibles numériquement transforme la gouvernance des villes en un système plus transparent, plus responsable et plus réactif, impliquant plus étroitement la citoyenneté dans les processus de gouvernance et favorisant des niveaux plus élevés de satisfaction des citoyens et des communautés urbaines plus prospères.

Mexico, Mexique Tianguis Digital: favoriser la transparence et l'efficacité des marchés publics

Contexte

À Mexico, des approches très bureaucratiques des marchés et contrats publics ont dominé le processus de l'administration municipale. Pour aggraver le manque d'efficacité, de nombreux acteurs gouvernementaux continuent de travailler selon des logiques traditionnelles et ne sont pas disposés à partager les informations et le contrôle des processus de passation de marchés en raison de responsabilités individuelles, de logiques de pouvoir internes et d'une rigidité administrative. Le manque de communication et de coopération entre les administrations municipales et les mairies, qui fonctionnent en grande partie en vase clos, réduit la transparence et favorise la corruption. Cette situation a entraîné un manque de confiance généralisé de la société envers le gouvernement et une réticence des citoyens à participer à la gouvernance publique. La demande constante des citoyens d'une amélioration des marchés publics a conduit à mettre de plus en plus l'accent sur cette question lors des campagnes électorales au cours desquelles les grands contrats ont fait l'objet d'un examen minutieux.

Par l'intermédiaire de l'Agence numérique pour l'innovation publique (ADIP, acronyme en espagnol), le gouvernement et les municipalités de la ville de Mexico ont cherché à transformer les processus de passation des marchés publics en améliorant la qualité de la gestion de l'information, en augmentant la transparence et en accélérant ou en éliminant les procédures internes inefficaces responsables du ralentissement des processus. En tant que stratégie et outil numérique, l'ADIP a lancé Tianguis Digital (TD) pour contribuer à l'amélioration des processus d'achat public. En tant que nouvelle innovation numérique, la plateforme vise à atteindre tous les gouvernements municipaux de la ville de Mexico, à accroître la participation des citoyens et à promouvoir le développement régional en publiant des informations sur les marchés publics par le biais d'un système de données et de contrats ouverts. La plateforme permet de s'assurer que les données et les informations associées aux contrats des gouvernements municipaux sont publiées progressivement depuis la phase de planification jusqu'à l'exécution du contrat, en respectant le principe de transparence maximale établi par la réglementation. En tant que système de passation des marchés publics, elle offre des outils et des modules permettant d'enregistrer, de mener et de contrôler les processus de passation des marchés publics selon les principes d'ouverture, de transparence et de responsabilité, afin de garantir des biens et des services de meilleure qualité pour tous.

En se concentrant sur trois axes principaux, la TD vise à : i) contribuer aux processus de planification des achats publics de la ville; ii) effectuer des accompagnements et faciliter l'utilisation d'outils numériques pour entreprendre des processus d'achat; et iii) surveiller les processus d'achat et optimiser la prise de décision sur la base des informations. En tant que stratégie de transformation, elle présente un certain nombre de caractéristiques uniques. La TD est modulaire et complète, elle comprend plusieurs modules qui servent à fournir aux utilisateurs une variété d'outils qui facilitent la conformité à travers toutes les phases du cycle de passation des marchés publics. En outre, elle est transactionnelle et favorise l'interaction et la coopération entre les citoyens, les fournisseurs et les fonctionnaires par le biais de la technologie, en réduisant les coûts et les obstacles à la participation, ce qui la rend très accessible. Elle est interopérable, facilitant l'interaction directe entre les modules de la plateforme, ce qui permet de rationaliser les processus et d'éviter la dupli-

tion des informations et des tâches au sein de la plateforme. Elle favorise également la communication avec d'autres systèmes fédéraux tels que la plateforme numérique nationale ou les systèmes fiscaux et bancaires. Conformément aux principes d'ouverture et de transparence, la TD garantit l'accès à toutes les informations et bases de données tout au long du cycle de passation des marchés et est ouverte à la participation des citoyens et aux processus de contrôle social. En offrant différents canaux de participation, elle fonctionne donc comme un système de portes ouvertes, depuis la consommation des bases de données jusqu'aux mécanismes de collaboration, réduisant ainsi les risques de comportements contraires à l'intérêt public. En conséquence, les informations dans des formats de données ouverts sont basées sur des normes internationales et les modules du système sont *open source*, ce qui garantit la disponibilité, la modification et l'utilisation par des tiers de tous les composants informatiques créés.

Processus de mise en œuvre

En tant que nouvelle innovation, la TD a fourni à l'administration publique de la ville de Mexico un ensemble d'outils permettant de planifier, de mener et de contrôler les procédures de passation de marchés publics de manière ouverte et efficace, favorisant ainsi l'allocation équitable des ressources. Toutefois, lorsqu'elle s'emploie à réformer le système de passation des marchés publics de la ville, à faciliter la refonte institutionnelle et à transformer les incitations, les règles, les poids et les contrepoids, elle est bien plus qu'une simple solution technologique modulaire axée sur les TIC. Elle offre à la ville un moyen révolutionnaire d'acheter des biens et des services, permettant à un plus grand nombre d'individus et d'organisations de participer à la phase de passation des marchés publics, facilitant les programmes de collaboration multisectorielle sur l'intégrité dans les marchés publics.

1) Développement de modules et d'outils

Depuis sa création, la TD a développé progressivement une série de modules de passation de marchés à l'intention des fournisseurs, des services municipaux et des résidents. Proposant des méthodes d'enregistrement et d'appel d'offres en ligne pour les vendeurs, les modules servent d'outils pour aider les fournisseurs, les résidents et les services municipaux à se conformer aux principes intégraux

du cycle de passation des marchés publics. Le fonctionnement numérique garantit que chaque action peut être suivie, les dépenses et les contrats étant créés numériquement et immédiatement transférés dans un système d'information public.

Suite à la formation d'une nouvelle équipe gouvernementale en 2018, la TD a été officiellement présentée par le chef du gouvernement le 11 février 2019 avec le lancement de deux modules initiaux: Registre des fournisseurs et Opportunités d'affaires. Le Registre des fournisseurs offre un espace pour faciliter les échanges avec les fournisseurs, en les invitant à faire des devis pour renforcer le potentiel du marché, tandis que le module Opportunités d'affaires permet aux utilisateurs de consulter toutes les ouvertures en cours avec un accès illimité aux bases, les filtres du moteur de recherche permettant de trouver les projets les plus adaptés. Les avis de marchés publics ainsi que les conditions générales des appels d'offres sont également intégrés, offrant la base d'une information publique minimale en matière de transparence selon les normes internationales.

Des modules supplémentaires ont été intégrés pour les fournisseurs, notamment le Registre des fournisseurs, qui permet une inscription simple et gratuite au Registre des fournisseurs de la ville de Mexico (CDMX), une exigence obligatoire pour ceux qui souhaitent participer aux processus de passation de marchés. Le module *Digital Contest* a été développé pour créer un espace permettant aux fournisseurs de participer à un appel d'offres public ou à un concours sur invitation restreinte via une modalité numérique, facilitant ainsi le processus de passation de marchés pour les entités chargées de la convocation et les soumissionnaires. Lancé en février 2022, le module de Discussion des bases préalables (Prébases) offre également aux citoyens, aux entreprises et aux organisations la possibilité de participer à la cocréation et à la conception des projets contractuels les plus pertinents. Il fonctionne comme un espace contenant les projets de marchés publics de la ville en phase de planification et ouverts au débat public, et soutient les unités d'achat dans l'élaboration et la conceptualisation des éléments techniques, juridiques et administratifs d'un projet. Ainsi, les utilisateurs peuvent proposer des modifications ou apporter des commentaires au projet d'appel d'offres en vue de l'adapter aux normes réelles du marché et aux besoins des citoyens.

En outre, un certain nombre d'outils publics ont été

conçus. Un outil de visualisation des contrats a été créé pour permettre aux utilisateurs d'accéder aux données et aux visualisations afin d'analyser les dépenses liées aux contrats publics à différentes phases de la procédure de passation des marchés publics. Les données peuvent ensuite être analysées au cours des phases de planification, de concours, d'attribution et de contrat. En outre, l'outil *Open Contracting Data Standard* (Norme de données sur les marchés publics) a permis aux utilisateurs de consulter des informations sur les procédures de passation de marchés du CDMX dans le cadre des normes de recrutement des données ouvertes, tandis que l'outil *Summons Open Data* (Appels à des données ouvertes) héberge les appels d'offres publics et les annonces d'appels d'offres restreints pour les achats publics sur le portail de données ouvertes du CDMX. Conjointement, ces composants servent de moyens intégraux pour faciliter la transparence dans l'ensemble du processus de passation des marchés publics.

La ville de Mexico a en outre intégré des outils de la TD afin d'améliorer les processus de recrutement conformément aux principes fondamentaux et de veiller à ce que les meilleures conditions soient réunies en matière de prix, de qualité, de financement et d'opportunités. L'outil *Normativity* (Normativité) permet de consulter les cadres juridiques actuels concernant les marchés publics locaux, en hébergeant des informations sur les lois, les règlements et les lignes directrices. Un module sur l'accompagnement stratégique des achats publics fournit également des conseils et un soutien dans les processus de passation de marchés les plus complexes, en garantissant le respect des normes établies et la transparence du budget, ainsi que les meilleures conditions du marché en matière d'opportunités qualité-prix. Un module de formation apprend aux utilisateurs à télécharger des opportunités commerciales et des projets de discussion publique dans Prébases.

2) Adoption de Tianguis Digital dans la passation de marchés pour le renouvellement et l'expansion du système Ecobici

Pour contribuer à une ville plus durable, la TD a soutenu la mise en œuvre de plusieurs projets réussis dans la ville de Mexico. Lancé en février 2010 comme le plus grand système de vélos en libre-service d'Amérique latine, Ecobici est un système pionnier (voir figure 6.6). Après 10 ans de fonctionnement réussi, l'occasion s'est présen-

tée en 2019 de revoir et de repenser le modèle contractuel du système, et la TD a été choisie pour faciliter les procédures contractuelles en vue du renouvellement et de l'expansion du système. Alors que seules deux entreprises avaient répondu à l'appel d'offres lors du lancement du système, dix ans plus tard, de nombreuses autres entreprises ont proposé un éventail de solutions, de caractéristiques technologiques et techniques et de modèles d'affaires. Par le biais du dialogue entre les différentes parties prenantes, l'approche de la passation de marchés visait à mettre en relation une diversité de parties prenantes, à instaurer la confiance entre les différents acteurs et à promouvoir le partage d'informations. L'espace de soutien aux contrats stratégiques de la TD a été ouvert pour la phase de planification initiale, et un événement public a été organisé pour permettre aux entreprises intéressées de participer et de proposer leur produit. Dans le cadre d'une enquête ouverte, les participants ont été invités à répondre à un certain nombre de questions sur ce qu'ils offraient, la durabilité de leur produit et le modèle commercial qu'ils proposaient. Le projet a ensuite été présenté au public en octobre 2019 par le gouvernement de la ville et les fournisseurs potentiels ont été encouragés à participer à un appel d'offres de 30 jours en décembre 2019. Afin d'améliorer la transparence de cette procédure, un rapport public des résultats de l'étude a également été préparé pour s'assurer que les conditions de la concurrence n'ont pas été violées. Au total, neuf entreprises se sont portées candidates, avec sept propositions complètes contenant des informations clés concernant leur durabilité en matière de services, tels que l'infrastructure et l'équipement technique pour le cyclisme. Bénéficiant d'un retour positif des citoyens et d'une participation variée, le processus a montré la valeur de l'engagement en faveur de l'ouverture, de la transparence et de la responsabilité, et a mis en évidence la valeur de la TD pour stimuler l'intérêt et la concurrence dans le domaine des marchés publics.

Après deux ans de planification, la procédure de passation de marché Ecobici a été menée à bien à la fin de l'année 2021. L'utilisation du module Prébases de la TD pour l'appel d'offres international a permis au gouvernement de réaliser des économies budgétaires à hauteur de 54 % (1,2 million MXN) pour le renouvellement et l'expansion du système pendant six ans¹⁶. L'utilisation de la TD

16 Mexico City Government. Tianguis Digital: Efficient and



Figure 6.6. Le système Ecobici.

Source: Carey, L. Mexico City Streets. (2021). *Renting a bike in Mexico City*. URL: <https://mexicocitystreets.com/2021/09/16/renting-bike-mexico-city-2/>.

a également donné lieu à 26 cycles d'amélioration, à deux exercices de repère et au développement d'un microsite spécialisé pour permettre le contrôle et le suivi des étapes de mise en œuvre et du processus participatif¹⁷. Aujourd'hui, le renouvellement et l'expansion d'Ecobici ont permis d'intégrer 2 500 nouveaux vélos dans le service (pour un total de 9 300), ainsi que 207 nouvelles stations de vélos (pour un total de 687) à travers la ville qui ont stimulé de nouvelles connexions avec d'autres services de transport¹⁸.

La TD a également été à l'origine d'un certain nombre de projets. Elle a soutenu l'élaboration d'une étude de marché pour les fournisseurs de trolleybus urbains destinée aux prestataires nationaux et internationaux. Dans le cadre de cet exercice, sept questionnaires ont été obtenus, dans lesquels l'unité d'achat s'est renseignée sur les conditions d'achat par le biais d'un exercice de dialogue entre l'unité d'achat et le marché. En outre, cinq entreprises intéressées par le processus ont été identifiées, avec plus de 20 ans d'expérience combinée dans l'acquisition d'unités de

transparent public purchases. URL: <https://www.tianguisdigital.cdmx.gob.mx/noticias.php?id=tianguis-digital-compras-publicas-eficientes-y-transparentes-jgd395>.

17 Mexico City Government. Improve your hiring processes. URL: <https://herramientas.tianguis.cdmx.gob.mx/>.

18 Mexico City Government. Renewal and expansion of the ECOBICI System. URL: <https://www.tianguisdigital.cdmx.gob.mx/ecobici/>.

transport spécialisées. La plateforme a également fourni un soutien stratégique dans le cadre de la procédure d'achat public émergente concernant le dépistage du virus COVID-19 lors de la passation de marchés pour les unités du réseau de transport de passagers en 2022. Des consultations et des discussions ont été engagées sur les bases préalables (Prébases) de l'acquisition d'équipements d'enregistrement biométrique pour la fonction de signature citoyenne du CDMX, ce qui a permis de recueillir les commentaires sur les bases de l'appel d'offres en vue d'améliorer le processus de passation des marchés publics. Des consultations et des discussions ont également eu lieu en 2022 sur les bases préalables (Prébases) des projets d'approvisionnement nécessaires pour le Métrobus, en particulier la fourniture de services de péage, le contrôle d'accès aux corridors de transport public de passagers du Métrobus et l'adjudication du système d'aide à l'exploitation du Métrobus.

Expériences de référence

1. L'intégration de plateformes numériques offre aux gouvernements locaux la possibilité de catalyser une plus grande transparence, une plus grande responsabilité et une plus grande efficacité dans la passation des marchés publics

L'utilisation de la TD a transformé le processus de passation des marchés publics à Mexico. Grâce à la possibilité d'enregistrer toutes les transactions, offres et attributions de contrats et de rendre ces données facilement accessibles aux citoyens, la ville a pu fournir un enregistrement transparent et vérifiable de l'ensemble du processus de passation des marchés. Cela a permis de réduire les risques de corruption et de promouvoir une plus grande responsabilité tout au long du processus d'acquisition de biens par les entreprises privées et les institutions publiques. En outre, l'automatisation des processus de passation de marchés via la TD a montré sa capacité à générer des économies, car la gestion des demandes, des évaluations et des approbations est facilitée, ce qui réduit les charges administratives et les délais de traitement. La collaboration et la communication en temps réel entre les responsables des achats, les fournisseurs et les parties prenantes améliorent également la coordination, tandis que l'utilisation d'ensembles de données plus importants permet de prendre des décisions plus efficaces et plus éclairées tout au long du cycle d'achat. Les marchés publics numériques fondés sur les principes

fondamentaux d'ouverture, de transparence et de responsabilité offrent donc aux villes des possibilités inégalées d'améliorer la qualité et l'efficacité de leurs propres mécanismes de passation de marchés, en favorisant une plus grande confiance dans les décisions des pouvoirs publics relevant du domaine public.

2. Reconnaître la valeur de Prébases dans le renforcement de la planification des procédures de passation de marchés

En encourageant la modernisation des marchés publics, les Prébases de la TD ont représenté une initiative innovante, stimulant la participation des citoyens à la planification de procédures de passation de marchés stratégiques et à fort impact dans la ville de Mexico. Les Prébases ont ouvert un espace permettant de présenter et d'examiner des projets de marchés publics de premier plan, dans lequel les citoyens et les organisations peuvent donner leur avis et suggérer des modifications aux bases proposées pour les procédures d'appel d'offres. En plus d'accroître la participation des citoyens, des organisations de la société civile et des fournisseurs, Prébases a permis d'améliorer la connaissance du marché et de la fourniture de biens et de services parmi les fonctionnaires, de renforcer les annexes techniques et les bases des appels d'offres, et d'augmenter la concurrence, offrant ainsi un meilleur rapport coût-bénéfice pour la passation des marchés. Cet outil, le premier en son genre à favoriser la participation des citoyens en Amérique latine, a permis de moderniser le processus d'achat et a mis en évidence sa capacité à renforcer la collaboration entre les citoyens et le gouvernement de la ville afin de mieux planifier la passation des marchés. La stratégie a également contribué à démocratiser la passation des marchés, favorisant ainsi la transition vers un gouvernement ouvert et un développement urbain durable.

3. Les stratégies de sous-traitance ouverte peuvent favoriser une plus grande concurrence et une meilleure qualité dans le processus de passation des marchés

En adoptant les principes de la sous-traitance ouverte, la TD a attiré un nombre plus important et plus diversifié de fournisseurs dans les projets de marchés publics, ce qui a stimulé la concurrence lors des phases d'appel d'offres. Cette concurrence accrue a également permis de réduire les coûts et de stimuler l'innovation dans les solutions, ce qui a profité à la fois au gouvernement et aux citoyens.

Lorsque les fournisseurs ont un accès libre aux informations, ils peuvent mieux comprendre les exigences et les besoins de l'entité adjudicatrice, ce qui leur permet d'adapter leurs offres plus efficacement et de fournir des propositions de meilleure qualité. L'ouverture des marchés renforce la responsabilisation des fournisseurs, qui sont plus disposés à adhérer à une concurrence loyale, ce qui minimise le risque de corruption et de collusion. En révolutionnant la passation des marchés à Mexico, la TD a mis en évidence l'importance d'appliquer des outils exigeant des stratégies de sous-traitance ouverte pour favoriser une gouvernance inclusive et fondée sur l'équité.

Chengdu, Chine

Fondations communautaires à Chengdu: construction d'une plateforme de bien-être public dans le cadre de la rénovation et de la gouvernance urbaines

Contexte

La première fondation communautaire non publique de Chine a été créée à Shenzhen en 2008. En 2013, la première fondation communautaire publique de Chine a été créée à Shanghai. En comparaison, les fondations communautaires de Chengdu ont été créées relativement tard, pour la plupart entre 2018 et 2021, mais cela leur confère certains avantages.

À l'heure actuelle, il existe plusieurs difficultés majeures et communes liées au financement de la rénovation urbaine et de la gouvernance communautaire en Chine: i) souvent limitée par les fonds financiers, la rénovation spatiale de la communauté est relativement rigide en matière de procédures et ne peut être efficacement promue conformément à la planification communautaire ; ii) l'importance de la gouvernance communautaire est devenue de plus en plus grande ces dernières années, mais les ressources et les supports de l'autogouvernance communautaire s'avèrent insuffisants. Par exemple, en raison du manque de ressources humaines, de garanties financières et matérielles, d'organisations professionnelles, de services techniques de professionnels du travail social et de fondations fournissant des finance-

ments, il est difficile pour les comités de quartier de remplir leur rôle de représentants de tous les résidents; et iii) les dons de la communauté sont principalement utilisés dans des services de bienfaisance inclusifs pour la réduction de la pauvreté. Ils ont généralement une source et un mode de fonctionnement uniques, une faible performance opérationnelle et manquent de concepts plus larges et innovants en matière de bien-être public.

Avec l'entrée en vigueur de la loi sur la charité de la République populaire de Chine le 1^{er} septembre 2016 et les avis du Comité central du Parti communiste chinois et du Conseil d'État sur le renforcement et l'amélioration de la gouvernance des communautés urbaines et rurales officiellement publiés en juin 2017, les canaux tels que les dons caritatifs et les fondations communautaires sont désormais encouragés à guider les fonds sociaux pour la gouvernance des communautés urbaines et rurales. Avec pour mission de cultiver les organisations communautaires et le capital communautaire, ils accélèrent l'accumulation des actifs de bien-être public et encouragent les organisations de bien-être public à participer à la construction de la communauté. Grâce au capital communautaire, une chaîne de services écologiques de bien-être public se met progressivement en place: les fondations communautaires gèrent le capital, les centres de bien-être public gèrent les actifs communautaires, et les associations et ONG fournissent des services communautaires et assurent la circulation des services et du bien-être public. Ainsi, les fondations communautaires peuvent fonctionner comme des plateformes de ressources et de soutien communautaires, et devenir, dans une certaine mesure, des bases de formation et des incubateurs pour les fondations communautaires privées.

En 2017, le gouvernement municipal de Chengdu a publié une série de documents politiques pour soutenir la création de fondations communautaires et le Comité de développement et de gouvernance des communautés urbaines et rurales du Comité municipal de Chengdu du Parti communiste chinois, lançant la réforme de la gouvernance communautaire dans la région. L'essor de la construction communautaire à Chengdu a également suscité un élan social en faveur des fondations communautaires. En 2020, le département provincial des affaires civiles du Sichuan a abaissé le seuil de capital initial des fondations communautaires, encourageant ainsi leur création

conformément aux mesures précédentes. Chengdu s'efforce d'obtenir des fonds pour couvrir les communautés urbaines et rurales de la ville d'ici à la fin de 2024. Bien que les fondations communautaires de Chengdu soient relativement récentes, elles ont obtenu des résultats remarquables grâce à l'expérience et aux enseignements tirés des fondations d'autres villes et sont, dans une certaine mesure, représentatives de la région.

Processus de mise en œuvre

Les fondations communautaires de Chengdu ont assumé le rôle de plateformes de soutien à la gouvernance communautaire et ont élargi avec succès les canaux de collecte de fonds. Elles ont géré efficacement les ressources de la communauté, cultivé les organisations communautaires, optimisé les services communautaires, encouragé la participation de multiples parties et contribué au modèle communautaire de co-construction, de co-gouvernance et de partage de sujets multiples.

1. Modèle de gouvernance conjointe « gouverne-

ment-entreprise-société »

Les fondations communautaires de Chengdu ont été établies en tant qu'unités au niveau du district, ce qui renforce leur capacité à coordonner les ressources. Il existe actuellement deux modèles de fondations communautaires en fonction de la source de financement:

(a) Les fondations communautaires non publiques sont initialement financées par des entreprises privées. Elles sont souvent soutenues par des promoteurs immobiliers et cofondées par des résidents et le gouvernement. La Fondation pour le développement du bien-être public de Taoyuanju à Shenzhen et la Fondation pour le développement de la communauté de Luxelakes à Chengdu en sont des exemples.

(b) Les fondations communautaires de collecte de fonds publics sont financées par le gouvernement (y compris les entreprises publiques, les rues, etc.). Elles sont souvent guidées par des organisations de soutien au bien-être public, soutenues par le gouvernement, incluent la participation des résidents et sont gérées d'une manière socialisée.

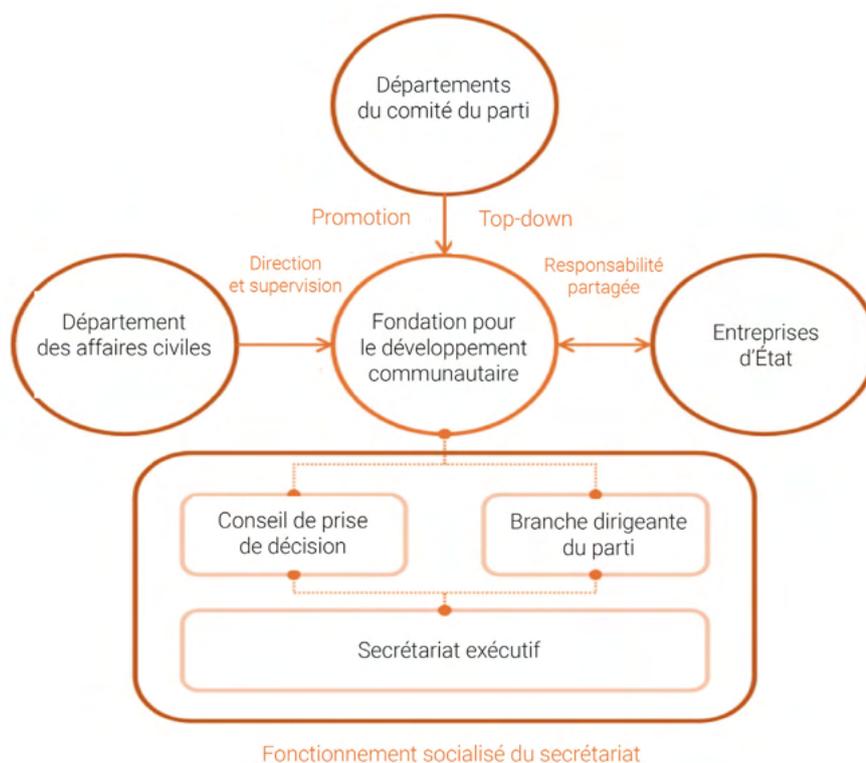


Figure 6.7. Structure et modèle des fondations de développement communautaire à Chengdu.

Source: développé par l'auteur

La Fondation pour le bien-être public de Yangjing à Shanghai et la plupart des fondations représentées par la Fondation pour le développement de la communauté de Wuhou à Chengdu en sont des exemples.

Ces deux types de fondations communautaires partagent essentiellement la même logique de fonctionnement interne (voir figure 6.7). Les fondations adoptent un modèle de gouvernance conjointe « gouvernement-entreprise-communauté » qui intègre le gouvernement, les organisations sociales et le marché. Elles sont supervisées et guidées par le département des affaires civiles, promues par le Comité du parti et socialisées par le secrétariat. Elles partagent la responsabilité avec les entreprises publiques. Bien qu'elles soient dirigées, supervisées et soutenues, les fondations communautaires peuvent fonctionner de manière indépendante et active, abaissant ainsi le seuil de participation des citoyens à la charité sociale et à la gouvernance communautaire.

2. Un modèle de fonctionnement mature « orientation gouvernementale + fonctionnement socialisé »

Les fondations communautaires de Chengdu, qui jouent un rôle de plus en plus important dans le développement et la gouvernance des communautés innovantes, assument principalement trois rôles fonctionnels: « pool de capital » du bien-être public, catalyseur et fournisseur de services publics communautaires et plateforme d'échange de

ressources de bien-être public. Le modèle opérationnel caractéristique des fondations communautaires comprend trois parties:

a) La mobilisation et l'allocation des ressources de la communauté, l'expansion active de diverses ressources caritatives afin de créer un cercle de dons et de prendre des dispositions générales.

b) La fourniture et le développement de services publics communautaires, la garantie de services communautaires par des fonds, la création de fonds spéciaux, le soutien d'organisations sociales, le développement de groupes de bénévoles et l'encouragement de la co-construction communautaire. La création d'un forum de la fondation communautaire « 603 » et d'une communauté fondée sur les connaissances, l'obtention d'un consensus communautaire et la formation des professionnels.

c) La création d'une plateforme médiatique communautaire, la mise en relation de diverses ressources, l'exploitation des avantages de l'intégration, l'exploration active des besoins de la communauté, l'exploitation des ressources caritatives dans une optique de marché et la promotion du développement durable de la communauté.

Les cas de la Fondation pour le développement de la communauté de Wuhou et de la Fondation pour le développement de la communauté de Luxelakes sont utilisés à titre d'exemple spécifique. Première fondation communautaire de la province du Sichuan, la Fondation communautaire de Wuhou est



Résultats de la gouvernance du Fonds spécial pour la gouvernance des cours de Wuhou



Concert Sitting on the Floor au Festival du quartier à Wuhou



Les habitants de la communauté de Yulin dessinent leur vie heureuse



Une foire d'action menée dans le cadre du projet L'importance extraordinaire du bien-être public



Activités de visite du projet de recherche sur les modes de vie durables au Yunnan



Les habitants de la communauté participent au projet Labours de printemps

Figure 6.8. Projets de bien-être public de la Fondation pour le développement de la communauté de Wuhou. Source: Fondation pour le développement de Wuhou à Chengdu. URL: <https://www.cwcdf.net/>.

un modèle mature d' « orientation gouvernementale + fonctionnement socialisé ». Dans le cadre de la co-gouvernance et du partage de la communauté, elle sert efficacement à la construction de la communauté par le biais des trois mesures suivantes:

(1). Mise en œuvre de projets de bien-être public (voir figure 6.8). La Fondation communautaire de Wuhou se concentre sur trois types de problèmes publics: i) mise à jour de l'espace. Le projet *Plan de labours de printemps* pour le traitement des anciennes cours a aidé six communautés à transformer leurs espaces; le projet de bien-être public urbain *La couleur de l'amour ART+* invite les artistes et les habitants à peindre les murs de la communauté et à embellir l'environnement du quartier; ii) l'autonomisation de la communauté. Le *festival de quartier de la mi-été à Wuhou* a réuni des communautés, des collègues, des entreprises, etc. pour organiser des échanges entre quartiers et créer un environnement harmonieux à travers des concerts, des foires de quartier et des événements sportifs de masse; le projet de culture de base L'importance extraordinaire du bien-être public destiné aux étudiants universitaires a introduit le potentiel des étudiants dans la gouvernance communautaire, a établi un camp de formation au bien-être public, a renforcé les cours qui combinent la recherche et la pratique sur une série de questions communautaires, et a combiné de manière organique la croissance des étudiants avec la recherche et la satisfaction des besoins de la communauté; iii) le service public. Le modèle de service de propriété fiduciaire est une caractéristique et un point fort de la Fondation communautaire de Wuhou, qui a trié les intérêts de l'assemblée des copropriétaires, des résidents, des sociétés fiduciaires et des sociétés immobilières, et optimisé les anciennes zones résidentielles qui n'étaient pas gérées depuis longtemps; la fiducie caritative est une autre exploration innovante qui a non seulement isolé les risques et préservé et augmenté la valeur des fonds et des propriétés, mais aussi introduit des ressources publiques spéciales dans les domaines de l'esthétique, du sport et des soins médicaux pour accélérer et optimiser les projets caritatifs.

(2) Collecte de fonds spéciaux. La Fondation communautaire de Wuhou a essayé deux modèles: les fonds spéciaux/micro-fonds et le plan de donation mensuelle de 24 heures de Wuhou. À ce jour, la fondation a créé 11 fonds spéciaux et 70 micro-fonds pour un montant total de plus de 2

millions de RMB. Elle mène également des projets de bien-être public ciblés dans les domaines du sport, de la lecture, de la construction sociale et de la rénovation des rues. Certains fonds spéciaux pour le développement et la gouvernance des communautés ont développé avec succès un nouveau modèle dans lequel l'investissement en actions est réinjecté dans les fonds communautaires.

(3) Construction d'une plateforme de communication. S'adressant aux communautés publiques, la Fondation communautaire de Wuhou a soutenu la vie et la pratique des adeptes du concept de développement durable par le biais du projet *Taking Root* (Prendre racine), et a rassemblé les praticiens du développement durable dans un réseau communautaire par le biais d'ateliers, de l'accompagnement à l'autonomisation et de petites subventions.

En 2019, la Fondation pour le développement de la communauté de Luxelakes a été fondée dans l'écocité de Luxelakes, dans le nouveau district de Tianfu, la première fondation créée par une entreprise privée dans la province du Sichuan. Les promoteurs immobiliers et les résidents ont largement contribué au lancement de la fondation, et l'intention est de traiter les enjeux de la gestion après le retrait des promoteurs. Les principales fonctions consistent donc à promouvoir l'autonomie des communautés, à construire une chaîne écologique de bien-être public et à créer une communauté de communautés, dont deux sont présentées ci-dessous:

(1) Plan de bien-être public. La Fondation pour le développement de la communauté de Luxelakes se concentre sur la culture du capital social et a lancé cinq programmes de bien-être public basés sur la protection de l'environnement vert, la création de vitalité, l'incubation de l'innovation, la tolérance et la résilience, l'accueil des enfants, etc. (voir figure 6.9): i) le projet *Action verte* se concentre sur la protection de l'écologie verte et a financé 10 projets pour un montant total de 820 000 RMB, y compris la construction de zones humides écologiques et l'éducation, les groupes d'observation des oiseaux et les bases communautaires d'éducation à la nature, entre autres; ii) le projet des *Îles* s'engage à stimuler la vitalité de la communauté et a créé quatre activités de marque - le Festival de pêche de Luxelakes, la Course de bateaux-dragons de Luxelakes, la Nuit



Groupe d'observation des oiseaux
du projet Action verte

Projet Festival de pêche des îles
de Luxelakes

Bibliothèque Xunlu
du projet Shimmer

Visites du projet Réconfort pour
les travailleurs de première ligne

Ateliers du projet Communauté
amie des enfants

Association d'intérêt commun
de Luxelakes

Figure 6.9. Projets de bien-être public de la Fondation pour le développement de la communauté de Luxelakes.

Source: La Fondation pour le développement de la communauté de Luxelakes à Chengdu. URL: <http://www.cdldcf.org.cn/>.

de cocréation de Luke et l'Exposition de documentation communautaire du corridor de Luke, attirant au total 100 000 participants. Bien que ces actions visent à améliorer les relations de voisinage, il s'agit également d'une tentative d'élargir les canaux de collecte de fonds de la fondation de multiples façons; iii) le projet *Shimmer* met l'accent sur l'autonomisation des individus et l'incubation de communautés innovantes. Il a financé plusieurs projets majeurs, notamment la bibliothèque Xunlu, le projet historique Luxelakes et la plateforme de soutien à l'innovation communautaire, et a encouragé la formation d'une communauté d'apprentissage et de croissance partagés par le biais de bibliothèques publiques, de séances de partage, de documentaires, etc.; iv) le projet *Réconfort* destiné aux travailleurs de première ligne dans la prévention des épidémies a reçu plus d'un million de RMB en dons ciblés et a distribué du matériel au personnel de prévention des épidémies dans 49 communautés; et v) le projet *Communauté amie des enfants* vise à guider les enfants dans la communauté afin qu'ils découvrent et résolvent des problèmes. À l'heure actuelle, neuf propositions publiques ont été mises en œuvre avec succès, plus de 40 activités ont été menées et plusieurs activités de base ont été créées, telles que le Carnaval communautaire, le Conseil des enfants, les Rencontres sportives pour les enfants et des ateliers sur le thème de l'éducation à la croissance. Les programmes de bien-être public mentionnés ci-dessus ont non seulement permis de répondre

aux divers besoins de la communauté, mais aussi de cultiver le sentiment d'appartenance des habitants et de créer un modèle bien ordonné.

(2) Mise en place d'un mécanisme. La Fondation pour le développement de la communauté de Luxelakes a mis en place un mécanisme de coopération avec l'Association d'intérêt commun de Luxelakes et Fédération de la communauté de Luke. La communication et le dialogue entre les différentes parties prenantes sont soutenus par une plateforme de discussion et de consultation ouverte afin de faciliter l'autogestion, l'auto-service et l'auto-développement des résidents. Les propositions discutées et examinées par l'Association d'intérêt commun de Luxelakes couvrent diverses dimensions liées aux intérêts publics de la communauté, telles que le développement communautaire, la construction de la vitalité de la communauté, la construction culturelle, les services pour les personnes âgées, les conventions comportementales, etc. En 2022, par exemple, l'Association d'intérêt commun de Luxelakes, avec la participation des résidents, a contribué à la création d'un groupe de surveillance de la qualité de l'eau qui se concentre sur des questions d'intérêt public telles que l'harmonie entre l'homme et l'animal et d'autres pratiques de bien-être public. La Fédération de la communauté de Luke a également été alimentée par diverses activités et financée par la fondation. Elle a cultivé 151 communautés autour de différents thèmes tels que l'éducation

parent-enfant, le partage de l'apprentissage et les sports de vitalité. Avec le soutien de la fondation pour l'organisation de projets, l'exploitation et la gestion d'espaces, la communauté est progressivement passée d'un lien interne à petite échelle à une expansion d'influence vers l'extérieur.

3. Élargissement continu du réseau de coopération sur la base de cas réussis

En octobre 2022, les neuf fondations communautaires de Chengdu (Chenghua, Jinniu, Jintang, Luxelakes, Qingbaijiang, Qionglai, Shuangliu, Wuhou et Xindu) avaient collecté au total 47,04 millions RMB en fonds et en matériel, et créé 239 fonds spéciaux, dont 210 fonds communautaires. Ils ont lancé plus de 500 projets, connecté plus de 300 communautés, soutenu plus de 200 institutions (organisations sociales exécutives et entreprises sociales) et servi plus de 5 millions de personnes. Outre les contributions susmentionnées, ces fondations ont conjointement lancé et établi le Réseau de développement des fondations communautaires du Sichuan afin de partager activement leurs ressources et de coordonner leurs actions.

Expériences de référence

En matière d'orientation fonctionnelle, de modèle institutionnel, de collecte de fonds et de prestation de services, les fondations communautaires de Chengdu ont résumé des expériences fructueuses qui ont été validées dans la pratique.

1. Clarifier le positionnement fonctionnel et intégrer des rôles multiples

Les fondations communautaires jouent des rôles multiples. Elles insufflent de la vitalité aux entreprises de bien-être public, mobilisent le capital social, promeuvent les services publics et résolvent les conflits d'intérêts. La promotion mutuelle de toutes ces fonctions a permis de développer un nouveau modèle de gouvernance communautaire durable et multi-agents. Les fondations communautaires ne se limitent pas à se positionner comme des institutions financières ou des agences exécutives, mais plutôt comme des organisations de soutien communautaire et des plateformes intermédiaires. Dans le district de Jinjiang à Chengdu, la seule fondation de développement d'organisations sociales à avoir été créée montre l'importance accordée à la culture et au développement des organisations sociales.

2. Coordonner les institutions au niveau du district et construire un réseau de bien-être public qui couvre l'ensemble de la communauté

Les fondations de développement communautaire sont promues et créées par le Comité de développement et de gouvernance des communautés urbaines et rurales du Comité municipal de Chengdu du Parti communiste chinois, et coordonnées par les institutions au niveau du district. Elles exploitent pleinement les avantages du gouvernement et sont propices à la construction d'un réseau de bien-être public couvrant l'ensemble de la communauté, à l'expansion de l'influence sociale des fondations communautaires et au renforcement des fonds communautaires. Pour ces fondations, le gouvernement agit comme un leader plutôt que comme un dirigeant. S'appuyant sur des centaines de fonds communautaires, le gouvernement guide les fondations communautaires pour qu'elles servent de plateforme centrale afin de stimuler les innovations locales en matière de gouvernance sociale, et qu'elles tentent d'associer de « grandes ressources » à de « petits fonds » en vue de stimuler la vitalité de la gouvernance communautaire.

3. Innover dans le fonctionnement des fondations communautaires et accroître la résilience économique des communautés

La plupart des capitaux initiaux des fondations communautaires ont été obtenus auprès d'entreprises publiques et le reste auprès d'entreprises privées. En tant que « réservoir de bien-être public » de la communauté, les fondations communautaires se mobilisent en interne et en externe, collectent des fonds de multiples façons et forment progressivement un mécanisme de financement unique et un modèle de financement innovant. Grâce à des modèles de fiducie innovants, à la coopération de plateformes avec des qualifications d'offre publique, à des dons publics non ciblés, à des fonds spéciaux, à des micro-fonds, etc., elles élargissent activement leurs canaux de financement et réduisent leur dépendance à l'égard de l'investissement public. Les fiducies de bienfaisance sont simples à mettre en place, souples et très applicables. L'exploration innovante de la propriété et des fiducies de bienfaisance garantit non seulement l'application transparente et efficace des fonds des clients, mais augmente aussi la valeur des fonds par l'intermédiaire des institutions financières. La valeur ajoutée peut être réinvestie dans des projets de bienfaisance, ce qui renforce l'autonomie et la flexibilité des fondations com-

munautaires. En outre, cela permet de construire des marques, de fournir plus de ressources pour le développement et d'accroître la résilience économique de la communauté.

4. Mettre l'accent sur les besoins locaux de la communauté et répondre à des besoins multiples

Sur la base des conditions locales réelles, les fondations communautaires explorent des modèles de développement. Ceux-ci sont axés sur la demande, reposent sur des projets et s'appuient sur des synergies, établissant un modèle caractéristique des fondations communautaires enracinées dans les conditions locales. Les fondations communautaires apportent des réponses précises aux problèmes et aux besoins de la communauté, résolvent les problèmes sur place grâce à des approches localisées et répondent aux besoins par le biais de divers projets de service. L'une des priorités des fondations communautaires est d'aider les groupes vulnérables et de protéger leur vie et leurs droits. Des fonds spéciaux ont été créés afin d'incuber et de soutenir des programmes sociaux et des organisations qui aident les enfants handicapés. À partir de points modestes mais pratiques, tels que la transformation d'espaces pour les petites et micro-activités, l'assistance alimentaire aux personnes âgées et la garde d'enfants pour les nourrissons et enfants en bas âge, elles ont revitalisé des espaces inutilisés au sein de la communauté et tiré parti de la gouvernance à grande échelle grâce à des micro-fonds. De la conception du projet à sa mise en œuvre finale, les services publics sont davantage alignés sur les besoins réels de la communauté, en maximisant ainsi l'efficacité de l'utilisation des ressources du service public.

Suggestions politiques

1. Maintenir une structure souple et variable pour des politiques de gouvernance et de planification régionales

La recherche scientifique contemporaine présente un caractère interdisciplinaire de plus en plus risqué et étendu, associé à une complexité des systèmes cumulativement importante et à des demandes d'investissement élevées. Les connaissances scientifiques et les ressources en matière d'innovation d'une ville sont limitées. Dans un contexte de concurrence scientifique mondiale de plus en plus féroce, la croissance durable exige une mise à jour permanente de la base de connais-

sances d'une ville. Une pratique efficace consiste à participer à la coopération transfrontalière et à devenir un élément central du réseau. Cependant, la coopération transfrontalière implique de multiples parties prenantes présentant des différences plus ou moins importantes en matière de connaissances techniques, de bases cognitives, de cadre institutionnel et de coutumes culturelles, ce qui pose de profonds défis. Il est donc nécessaire de mettre en place une structure souple et variable pour la gouvernance de la coopération scientifique et technologique transfrontalière. L'objectif et la vision entrepreneuriale globale qui peuvent être soutenus et reconnus par toutes les parties doivent être déterminés en coordonnant les différences dans les demandes et les bases de développement. Sur cette base, tous les participants devraient être autorisés à agir de manière flexible et indépendante dans la mise en œuvre et les cadres de coopération correspondants et les politiques de coordination régionale devraient être formulées sur la base d'un modèle de développement inclusif.

2. Une politique axée sur le développement de la gouvernance en réseau peut contribuer à créer de la valeur publique

À la lumière de la numérisation des villes et de l'organisation de la gouvernance, la fonctionnalité des plateformes de villes intelligentes se développe en tant qu'outil d'e-gouvernance permettant le partage d'informations, l'efficacité administrative, la transparence et la responsabilité, ainsi que la participation des citoyens à la gouvernance d'une ville. Alors que les villes intelligentes émergent rapidement et la fonctionnalité numérique offre de nouvelles solutions de gouvernance en réseau, les villes et les acteurs urbains peuvent bénéficier du développement proactif de cadres politiques qui soutiennent la mise en œuvre de la gouvernance numérique, en configurant des stratégies intégrées qui décrivent des approches pour l'adoption de la technologie, la gestion des données, la prestation de services et l'engagement des citoyens. La mise en place de cadres juridiques et réglementaires sera également essentielle pour soutenir ces efforts, notamment en abordant des questions telles que la confidentialité des données et la cybersécurité, ainsi que les transactions en ligne et les signatures électroniques, afin de garantir une infrastructure numérique sécurisée et fiable. En ce qui concerne les principes d'inclusion, il est important que les politiques catalysent l'in-

clusion numérique des populations marginalisées afin de réduire la fracture numérique. La promotion de l'utilisation des données ouvertes encouragera également la transparence et le partage des données, renforçant ainsi la confiance des citoyens dans la gouvernance et facilitant la prise de décisions susceptibles de créer une valeur partagée dans les villes.

3. Élaborer une politique inclusive en matière de marchés publics qui garantisse la transparence et la participation de toutes les parties prenantes aux processus de passation des marchés

Au sein des gouvernements locaux, les approches ouvertes des marchés publics favorisent la collaboration, la transparence et l'innovation dans les processus de passation des marchés publics. En formulant une politique urbaine qui exploite les avantages de la révolution numérique et active l'engagement de multiples parties prenantes, y compris les citoyens, dans les marchés publics, les villes peuvent créer des écosystèmes de marchés publics plus responsables et inclusifs et, à leur tour, diversifier les bases de fournisseurs et promouvoir la concurrence entre eux, ce qui favorise la réduction des coûts et l'optimisation des économies au niveau municipal grâce à des offres plus concurrentielles. Une politique axée sur l'ouverture des marchés publics peut renforcer la confiance et l'engagement des citoyens dans la gouvernance de la ville par le biais d'un processus décisionnel participatif, ainsi que la responsabilité des pouvoirs publics. Compte tenu des déficits financiers et d'investissement auxquels sont confrontées les villes et les municipalités, une politique de transformation peut leur apporter des avantages considérables, réduire les coûts et les inefficacités bureaucratiques et améliorer la budgétisation à long terme, ce qui peut à son tour se traduire par une allocation plus efficace des ressources disponibles.

4. Encourager, guider et cultiver les fondations communautaires dans les politiques gouvernementales

Dans un contexte de manque de ressources, de pénurie de fonds, de conflits d'intérêts et de désordre dans l'action, le gouvernement municipal devrait envisager l'utilisation de politiques de soutien et d'incitations pour guider la création de fondations communautaires et construire une plateforme de collaboration en matière de bien-être public de type « hub » pour cultiver les organisations sociales, financer le renouveau communau-

taire et guider de multiples sujets pour participer à la gouvernance communautaire. Dans le cadre d'opérations spécifiques, des mesures devraient être prises en fonction des conditions locales et le seuil de capital initial (capital enregistré) pour la création d'une fondation communautaire devrait être abaissé. Pour résoudre les problèmes généraux et particuliers des fondations communautaires, il est recommandé d'adopter la voie de développement « orientation gouvernementale + dés-administration », de renforcer l'évaluation des performances des fondations communautaires et d'améliorer le système d'orientation et de supervision de ces dernières. Ces mesures permettront d'améliorer le système des fondations communautaires, de mettre en place une structure de gouvernance, de cultiver une écologie du bien-être public et de maintenir la stabilité à long terme des fonds et le soutien des ressources pour le développement durable de la communauté.

Chapitre 7 | **Coopération internationale:
mobiliser des ressources et pro-
mouvoir un développement urbain
transformateur**



Introduction

Alors que le monde s'urbanise de plus en plus, les villes sont confrontées à des défis urgents: la croissance démographique, la pauvreté et l'isolement social; la mobilité massive et les problèmes environnementaux; le changement climatique et l'efficacité des services municipaux. En cette période charnière du ralentissement économique mondial, la coopération internationale entre les villes n'a jamais été aussi importante pour le développement durable. Elle promeut le partage des ressources, le transfert de technologies et les avancées urbaines en matière d'utilisation des ressources et d'innovation, et facilite la coopération mondiale pour mieux résoudre les enjeux communs. Face à ces défis mondiaux, la coopération internationale peut également contribuer à la mise en œuvre de l'agenda mondial et au renforcement du rôle des villes à l'échelle mondiale.

Ces dernières années, la communauté internationale a accordé une grande importance à l'adaptation au climat et à la transition énergétique induite par les problèmes climatiques. Selon le sixième rapport d'évaluation publié par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, il faut davantage de soutien financier pour mettre en œuvre des solutions. L'adaptation au climat s'est avérée efficace pour renforcer la résilience climatique. Toutefois, en raison de contraintes financières, il existe un écart considérable entre l'adaptation réelle et l'adaptation idéale¹. L'engagement des différents secteurs privés et des forces sociales est nécessaire pour réaliser les ODD, tandis que la promotion de la coopération Sud-Sud exige une plus grande interaction entre les organisations internationales et les secteurs privés sur les technologies vertes. Dans ce contexte, l'équilibre entre la protection de l'environnement et la réduction de la pauvreté, combinés à l'adoption d'une voie de développement verte, à faible émission de carbone et équitable est un enjeu du développement durable qui nécessite une solution urgente, pour laquelle une action accélérée et équitable est vitale². Entre-temps, les moyens de subsistance des êtres humains et la protection de l'environnement écologique doivent être pris en compte de manière égale dans le développement durable. Il est important de soutenir la coopération Sud-Sud pour mettre en œuvre le principe des responsabilités communes mais différenciées. Et ceci doit se faire à travers des investissements accrus dans les énergies vertes et la coopération ainsi qu'à l'aide de technologies liées à l'environnement, afin que tous les habitants en bénéficient. Cela permet de promouvoir une action axée sur les personnes et de construire des communautés adaptées et résilientes au climat, qui peuvent ensemble suivre des voies de développement vertes et à faible émission de carbone.

Le projet de démonstration du Myanmar sur la protection des forêts par l'énergie propre dans le village de Thanbayarkhon (TBK), dans la division de Bago, a établi un partenariat entre des ONG, des fondations et des gouvernements de différentes régions et de différents pays. Dans le cadre de ce projet, les ressources ont été allouées et intégrées, et la coopération multilatérale et le partage des ressources ont permis d'atténuer efficacement le conflit entre la nécessité de protéger l'environnement naturel et la garantie des moyens de subsistance des habitants. Ainsi, les conditions de vie des communautés se sont améliorées, l'environnement naturel a été mieux protégé et l'utilisation de l'énergie propre s'est généralisée.

Suite à l'établissement d'un réseau d'experts urbains, Connective Cities en Allemagne a démontré, lors de sa mise en œuvre du développement urbain tenant compte des risques en Afrique subsaharienne, l'importance de l'expérience internationale partagée localement en matière de développement urbain durable dans le cadre de l'apprentissage structurel. L'expérience porte notamment sur la manière d'améliorer les connaissances des professionnels de l'urbanisme. Elle a également favorisé l'échange et l'apprentissage mutuels et la consultation entre pairs, entre praticiens urbains d'Allemagne et du monde entier, ainsi que le développement conjoint de projets.

1 IPCC. Climate Change 2023 – Synthesis Report. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf.

2 UN: Accelerating towards a fairer future. URL: <https://news.un.org/en/story/2019/12/1054411>

La construction d'infrastructures et la connectivité sont des conditions préalables importantes pour améliorer le développement durable dans les villes. Dar es Salaam, en République-Unie de Tanzanie, a révolutionné les transports urbains en s'appuyant sur le développement axé sur les transports en commun (TOD) et a stimulé l'économie locale grâce à des infrastructures innovantes. Le réseau de bus **à haut niveau de service** (BHNS) a considérablement réduit le temps de trajet entre la banlieue et le centre-ville pour les groupes à faibles et moyens revenus, créé davantage d'opportunités et de possibilités d'emploi et redonné espoir aux groupes défavorisés de la ville.

En outre, le cas de la transition énergétique au Pakistan met en évidence la cartographie des formules, les avantages pour la communauté et les dividendes sociaux de la transition vers l'énergie verte dans le processus de modernisation urbaine dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

Études de cas

Division de Bago, Myanmar Projet de démonstration du Myanmar sur la protection des forêts par l'énergie propre dans le village de Thanbayarkhon

Contexte

Un développement durable plus inclusif, plus vert et plus résilient est un élément important de la coopération internationale dans laquelle la création d'une plateforme Sud-Sud sur le climat, caractérisée par l'ouverture, l'inclusion et l'engagement commun de toutes les parties, a été un lien vital. Le Myanmar est un pays en développement qui connaît une grande pauvreté dans les zones rurales et qui est soumis à des pressions sociales, économiques et environnementales. Des efforts à long terme sont nécessaires pour résoudre des problèmes tels que l'élimination de la pauvreté et de la faim.

Le village de TBK, qui compte 357 foyers, est situé le long d'une autoroute à une heure de route de Yangon. En raison des mauvaises infrastructures, les villageois vivaient dans des conditions difficiles, sans eau potable ni électricité, ce qui entraînait des difficultés considérables pour leur subsistance et leur développement social. La cuisine se faisait au feu de bois et la nuit, les villageois devaient utiliser des bougies. À cause de la pénurie d'eau potable, les villageois dépendaient de l'eau de pluie stockée, de mauvaise qualité, ce qui nuisait considérablement à leur santé³. Alors que le Département des forêts du Myanmar tentait de protéger les zones rurales contre la déforestation et la dégradation non planifiées dues aux activités de subsistance, le village de TBK était pris dans un conflit croissant entre la protection des ressources et la garantie des moyens de subsistance locaux.

En 2014, grâce à un financement conjoint de la Fondation chinoise pour le carbone vert (CGCF, acronyme en anglais) et du Fonds Brimont, le projet de démonstration du Myanmar sur la protection des forêts par l'énergie propre a été lancé par le *Global Environmental Institute* (GEI), établissant un

partenariat avec des ONG, des fondations et des gouvernements dans différentes régions et différents pays. La CGCF est une fondation de sensibilisation des citoyens dont les principaux objectifs sont d'augmenter les puits, de réduire les émissions et de répondre au changement climatique. Le Fonds Brimont est une organisation de bienfaisance basée en Californie. Le GEI, qui co-facilite la mise en œuvre du projet, s'engage à résoudre les problèmes environnementaux en utilisant des mécanismes de marché et des propositions politiques qui favorisent la protection de l'environnement et le développement économique en Afrique, en Chine et en Asie du Sud-Est⁴. L'ONG locale, la Fondation Spring, se consacre au soutien des communautés du Myanmar et au développement de l'éducation des jeunes, de la culture, de la protection de l'environnement, etc.

Le village TBK était confronté à un certain nombre de défis majeurs. L'un des principaux consistait à améliorer les conditions de vie des villageois et à les aider à accéder à l'eau potable et à une énergie abordable. Dans le cadre des Objectifs de développement durable 2030 des Nations unies, mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes partout dans le monde est une priorité. Les ODD 6 et 7 mettent respectivement l'accent sur l'eau propre et l'assainissement, ainsi que sur l'énergie propre et abordable. Les besoins fondamentaux de la vie doivent être satisfaits par une amélioration des problèmes tels que l'insuffisance des ressources, la mauvaise qualité de l'eau et la pénurie d'équipements sanitaires dans le cadre des paramètres du développement, à un coût abordable.

Le deuxième enjeu concernait la protection des ressources forestières et la réduction des émissions de carbone. La dégradation de l'environnement devient irréversible à partir d'un certain seuil écologique. Le défi pour les habitants du village de TBK **était** de trouver un équilibre entre la protection des forêts et la crise énergétique persistante.

Le troisième enjeu concernait le financement du développement durable et l'incitation des parties à y contribuer. Selon les données de la Banque mondiale en matière de réalisation des ODD et d'autonomie pour l'adaptation au changement climatique dans les pays du globe, moins de 20 % des capitaux, qui visent à stimuler l'investissement,

3 Global Environment Institute. Annual Report. URL: http://www.geichina.org/annual-report/pdf/cdd_TBK_ch.pdf.

4 Global Environment Institute. About Us. URL: <http://www.geichina.org/about-us/introduction-to-gei/>.



Figure 7.1. Les villageois de TBK reçoivent des dons de marchandises.

Source: China Green Carbon Foundation. *China-Myanmar Energy Savings and Emission Reduction – Forest Protection Village Demonstration Project successfully completed.*
 URL: http://www.thjj.org/sf_39C54FFB00BD492DBC7E-1C0A41F27535_227_D3521F8F997.html.

sont apportés par les secteurs publics étatiques au stade initial de la cause. Il est donc nécessaire que divers secteurs privés et forces sociales s'engagent à combler le déficit de financement. Par conséquent, un défi majeur pour le village de TBK était de savoir comment engager de multiples parties à faciliter conjointement le dialogue sur des solutions innovantes pour la protection de l'environnement local et le développement économique; comment favoriser la coopération au niveau non gouvernemental pour promouvoir l'énergie propre, le commerce et l'investissement, répondre au changement climatique et améliorer les compétences environnementales; et comment collaborer avec les communautés locales pour stimuler le développement technologique et l'innovation.

Processus de mise en œuvre

En 2014, grâce à un financement conjoint de la CGCF et du Fonds Brimont, le projet de démonstration du Myanmar sur la protection des forêts par l'énergie propre a été lancé par le GEI et la Fondation Spring. L'objectif de ce projet était d'aider les habitants du village de TBK à adopter des équipements d'énergie propre tels que des fourneaux à énergie propre, des lampes domestiques à énergie solaire et des pompes à eau à énergie solaire ; des méthodes de consommation d'énergie qui se distinguent par leur propreté et leur grande efficacité. Parallèlement, le projet visait à protéger les ressources forestières locales, à réduire les émissions de carbone et la pollution afin d'améliorer les conditions de vie de tous les habitants, et en parti-

culier la santé et la protection des femmes et des enfants de la région⁵.

1. Fournir une assistance axée sur les besoins par le biais de visites sur le terrain et de recherches

Au stade initial du projet, les visites sur le terrain et les recherches menées par le GEI ont permis de déterminer les besoins les plus pressants des habitants locaux, à savoir des fourneaux de cuisine propres, de l'eau potable et de l'éclairage nocturne. Il a été décidé que le don de marchandises **était** la solution la plus immédiate pour améliorer la situation (voir figure 7.1). En tenant compte de la rentabilité de l'équipement et des conditions locales, l'équipe du projet a recherché différents produits et a réalisé l'achat de petits poêles à bois, (voir figure 7.2), de lampes solaires et d'une pompe à eau solaire à courant continu fabriquée par Fuda, une marque chinoise.

Lors de la sélection des fourneaux, la pollution et la capacité d'atténuation des fumées de cuisson ont été prises en compte, sans compromettre les avantages tels que l'assainissement et la portabilité. Les lampes solaires fonctionnent à la lumière du soleil, une ressource énergétique abondante au Myanmar, et la pompe à eau solaire peut répondre à la fois aux besoins quotidiens et aux exigences en matière d'économie d'énergie. Au total, 180 lampes solaires, 193 fourneaux à la biomasse (voir figure 7.3) et une pompe à eau solaire ont été livrés aux habitants qui paient une petite redevance pour l'entretien de la pompe. Comparé à d'autres formes de coopération, le don de biens est très efficace et réalisable, et donne des résultats immédiats. Il répond directement aux besoins des habitants et offre un soutien plus viable à l'équilibre souhaité par les régions et les pays entre le développement durable et la réponse au changement climatique⁶. Des mesures spécifiques ont été prises par le GEI, notamment la démonstration de l'utilisation des produits et l'assurance de services après-vente.

2. S'engager avec les organisations locales pour assurer l'efficacité du projet

Comme indiqué précédemment, deux fondations de Chine et des États-Unis d'Amérique ont parrainé le projet et deux organisations de Chine et du

⁵ Voir 5.

⁶ China Green Carbon Foundation. Carbon Sink Foundation Myanmar-funded project to leverage China's South-South Cooperation Climate Assistance. URL: http://www.thjj.org/sf_D9E898361039444084252F9018084391_227_D3521F8F997.html



Figure 7.2. La cuisinière traditionnelle (gauche), qui consomme beaucoup de bois et produit de la fumée, a été remplacée par des cuisinières propres et économes en bois (droite).

Source: China Green Carbon Foundation. *Carbon Sink Foundation Myanmar-funded project to leverage China's South-South Cooperation Climate Assistance*. URL: http://www.thjj.org/sf_D9E898361039444084252F9018084391_227_D3521F8F997.html

Myanmar se sont chargées de sa mise en œuvre. Le projet a montré avec succès l'existence d'un modèle durable et dirigé par la communauté. Une coopération transparente et professionnelle entre les ONG et le secteur privé, ainsi que d'autres secteurs tels que le gouvernement et les entreprises, peut se compléter de manière satisfaisante. La collaboration avec l'ONG locale, Fondation Spring, en particulier, a permis de mieux analyser et étudier les besoins locaux, en tenant compte de tous les facteurs et en favorisant une bonne gestion du projet tout au long de son déploiement⁷. La coopération peut également permettre de se concentrer davantage sur des projets de subsistance étroitement liés à la vie quotidienne des habitants, et d'obtenir un plus grand soutien de la part des pays bénéficiaires, des gouvernements locaux et des habitants. Un autre avantage consiste à adapter le champ d'application de l'aide étrangère en fonction de l'évolution de la situation, afin de renforcer le caractère scientifique des projets d'aide⁸. La

7 A Comparative Study of Clean Energy Diplomacy in Germany, the United States, Japan and India: Enlightenment to China's Green "Belt and Road Initiatives" Construction [J]. *China Soft Science*, 2020 (7): 15.

8 Environmental NGOs in International Aid: Operating Mecha-

nism and Its Inspirations [J]. *Social Sciences Abroad*, 2021, No.343 (01): 76–84.

Fondation Spring a joué un rôle essentiel dans l'ensemble du processus, puisqu'elle a distribué les équipements donnés aux résidents locaux et organisé des formations. La fondation a également mis en place un comité d'orientation communautaire composé de résidents locaux afin d'aider les villageois à utiliser et à entretenir correctement le matériel donné⁹.

3. Associer l'éveil intellectuel à la réduction de la pauvreté et améliorer le suivi

Sur la base des conditions réelles et des caractéristiques culturelles du village de TBK, l'équipe du projet a non seulement distribué les équipements d'économie d'énergie indispensables (voir figure 7.4), mais aussi aidé les villageois à créer un centre de culture de semis pour planter des arbres fruitiers tropicaux et d'autres espèces forestières économiques afin d'augmenter leurs revenus potentiels. Un fonds de développement communautaire a été créé pour favoriser la réduction de la pauvreté, sensibiliser les villageois à la protection

nism and Its Inspirations [J]. *Social Sciences Abroad*, 2021, No.343 (01): 76–84.

9 Boao Forum for Asia. URL: <https://srcic.org/upload/articles/1566/self/5d8cbcd5ee9e3.pdf>.



Figure 7.3. Lampes à énergie solaire et fourneaux propres.

Source: http://www.thjj.org/sf_D9E898361039444084252F9018084391_227_D3521F8F997.html



Figure 7.4. Les villageois reçoivent des poêles à bois parmi d'autres dons de marchandises.

Source: China Green Carbon Foundation. *Carbon Sink Foundation Myanmar-funded project to leverage China's South-South Cooperation Climate Assistance*. URL: http://www.thjj.org/sf_D9E898361039444084252F9018084391_227_D3521F8F997.html.

de l'environnement et les inciter à participer¹⁰.

Ce projet a obtenu des résultats significatifs et son expérience sera résumée et reproduite. Les efforts déployés ont permis de promouvoir les idées de protection écologique dans les régions moins développées, de mettre davantage l'accent sur les groupes vulnérables et de parvenir à une affectation appropriée des ressources, tout en permettant à l'équipe du projet d'assurer un suivi efficace.

D'après les statistiques comparées aux modèles précédents, les nouveaux poêles conviennent parfaitement à leur utilisation dans les zones rurales moins développées. Les poêles à économie d'éner-

gie utilisent un tiers de bois de chauffage en moins, et chacun d'entre eux peut réduire les émissions de carbone d'une tonne par an. La consommation de bois de chauffage pour la cuisine domestique a diminué de moitié et l'adoption de ces nouveaux fourneaux protège également les ressources forestières car les habitants locaux vont moins souvent chercher du bois de chauffage. Cela a encouragé les villageois à participer plus volontiers à la plantation de forêts à croissance rapide organisée par le comité du village, en améliorant ainsi la couverture forestière et l'accès des villageois au bois de chauffage.

Dans une large mesure, les fourneaux offerts ont permis de réduire les risques sanitaires liés à la cuisine pour les femmes locales en améliorant la qua-

¹⁰ Voir 3.

lité de l'air à l'intérieur des habitations¹¹. Les lampes à énergie solaire ont permis aux élèves de consacrer en moyenne deux heures de plus à la lecture, ce qui a considérablement amélioré leurs résultats scolaires. La pompe à eau solaire a permis de réduire la distance de collecte de l'eau d'un kilomètre et de garantir aux habitants l'approvisionnement en eau domestique propre dont ils avaient un besoin urgent¹². Les dons de biens tels que les pompes à eau et les lampes solaires ont permis de répondre aux besoins les plus pressants des villageois en matière d'eau potable et d'éclairage quotidien. En conclusion, le projet a joué un rôle très important en aidant les zones rurales à s'adapter au changement climatique, en améliorant l'environnement écologique local ainsi que la qualité de vie des villageois. Les ressources ont été allouées et intégrées, et la coopération multilatérale et le partage des ressources ont été réalisés¹³.

Le projet de démonstration du Myanmar sur la protection des forêts par l'énergie propre s'est achevé en octobre 2015. Les promoteurs du projet se sont félicités de la réussite du projet et de ses avantages ultérieurs, considérant le projet comme une excellente intervention pour des régions similaires au Myanmar. Les promoteurs du projet ont pour objectif de reproduire le projet dans d'autres régions afin d'améliorer la qualité de vie d'un plus grand nombre de villageois, de protéger les ressources forestières, d'améliorer l'environnement écologique et de contribuer à la réponse au changement climatique.

En novembre 2015, la Chine et le Myanmar ont signé conjointement des accords complémentaires au protocole d'accord sur la donation de biens en réponse au changement climatique par le biais de la coopération Sud-Sud, en vertu desquels le Fonds de coopération climatique Sud-Sud de la Chine a accepté d'augmenter l'approvisionnement en énergie et de réduire la déforestation et les émissions de carbone dans les zones rurales du Myanmar afin d'améliorer les conditions de vie. La Chine a confirmé qu'elle ferait don de 5 000 systèmes de production d'énergie solaire domestique de 100 watts et de 10 000 poêles à biomasse propres, facilitant

ainsi la collaboration entre la Chine et le Myanmar dans la lutte contre le dérèglement climatique. La signature de l'accord est intervenue à la suite de recherches approfondies et d'enquêtes de terrain dans le village de TBK, ainsi que d'une supervision continue de la mise en œuvre du projet¹⁴.

L'accord a également favorisé la réalisation du projet de forêt de l'amitié Chine-Myanmar de 2016 à aujourd'hui. En 2017, le projet de forêt écologique de démonstration Chine-Myanmar, le premier sous-projet de la forêt de l'amitié Chine-Myanmar, a été achevé dans la division de Magwe, transformant le sol autrefois stérile en une forêt dense. En 2019, le Comité de développement de Nay Pyi Taw et l'ambassade de Chine au Myanmar ont planifié et lancé conjointement la deuxième phase de la forêt de l'amitié Chine-Myanmar en plantant plus de 3 000 arbres tels que du bois de rose, du teck et de l'acajou¹⁵. À la suite des dons de biens par le Fonds chinois de coopération Sud-Sud sur le climat, les ONG ont continué à promouvoir les idées de base de l'intervention.

Expériences de référence

1) L'inclusion et la transition équitable sont les fondements du développement durable dans les pays en développement

Les habitants de la division de Bago dépendent principalement des ressources forestières, ce qui entraîne un conflit permanent entre leurs moyens de subsistance et la conservation des forêts. Les politiques et l'assistance externe, en particulier le soutien financier et technologique, ainsi que l'aide au renforcement des capacités, sont nécessaires pour aider les zones rurales similaires au village TBK à surmonter le dilemme et à rechercher de nouvelles opportunités de développement. Tout au long de la mise en œuvre du projet du village TBK, l'accessibilité pour tous, l'équité, la justice et le développement durable ont été soulignés et l'égalité, la justice climatique, la justice sociale, l'inclusivité et la transition juste ont été priorisées. La réussite d'un projet nécessite un partenariat inclusif aux niveaux mondial, régional, national et local. Le partenariat doit être établi sur les mêmes principes, valeurs, visions et objectifs communs centrés sur

11 Global Environment Institute. URL: <http://www.geichina.org/china-and-myanmar-sign-south-south-cooperation-donation-on-clean-energy/>.

12 Voir 7.

13 Voir 11.

14 Voir 14.

15 Ministère des Affaires étrangères de la République populaire de Chine.. URL: https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/yz_676205/1206_676788/1206x2_676808/201908/t20190830_9300885.shtml.

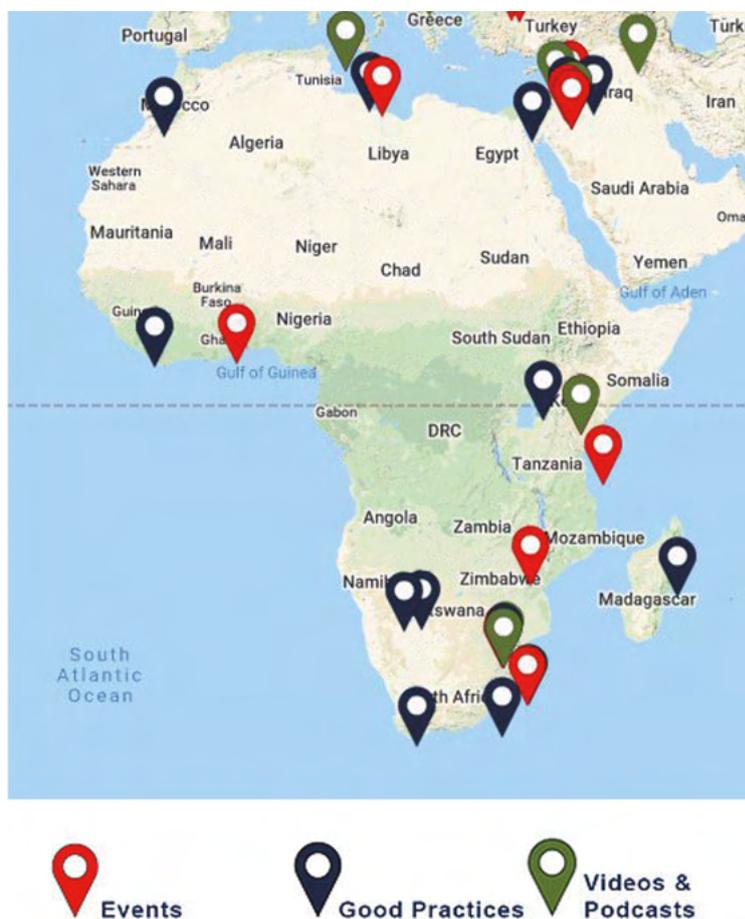


Figure 7.5. Répartition des projets en Afrique subsaharienne.

Source: Connective Cities. Network in Sub-Saharan Africa. URL: <https://www.connective-cities.net/en/network/network-in-sub-saharan-africa#c18689>

l'humanité et la terre. Le projet du village TBK a permis de promouvoir les technologies énergétiques propres dans les pays en développement, de réduire les émissions de carbone résultant de la déforestation et de la dégradation des forêts, et de contribuer à l'atténuation des effets du changement climatique et à l'adaptation à ces effets, ce qui constitue un bon exemple pour d'autres régions du Myanmar.

2) La diplomatie basée sur l'énergie propre est un lien essentiel pour partager, communiquer et coordonner les intérêts mondiaux

Le projet du village TBK est un excellent exemple des avantages de la plateforme de coopération Sud-Sud, qui permet de partager des expériences en matière de recherche et de bonnes pratiques. Le don de biens est un exemple réussi de diplomatie partagée basée sur le souhait d'une énergie

propre, pour renforcer la réponse au changement climatique. Face aux futures contraintes en matière de carbone résultant de la transition des modèles climatiques et énergétiques mondiaux, chaque pays verra sa position dans la transformation de l'ordre international déterminée en grande partie par sa capacité à gérer ses économies d'énergie et ses émissions de carbone. Dans le cadre de l'initiative écologique « la Ceinture et la Route », la diplomatie fondée sur l'énergie propre n'est pas seulement propice à la désescalade des situations graves en matière de sécurité énergétique et géographique dans les régions, mais aussi utile pour promouvoir le partage des avantages apportés par l'énergie verte ainsi que pour accroître l'affinité et la confiance entre un pays et ses voisins¹⁶. Par

¹⁶ A Comparative Study of Clean Energy Diplomacy in Germany, the United States, Japan and India: Enlightenment to China's Green "Belt and Road Initiatives" Construction [J]. China



Figure 7.6. Événement de lancement de Connective Cities, 2021: Ensemble pour un développement urbain durable.
Source: Connective Cities. *Official Launch of the Connective Cities Network in Sub-Saharan Africa*. URL: <https://www.connective-cities.net/en/news/official-launch-of-the-connective-cities-network-in-sub-saharan-africa>

le biais de plateformes pertinentes dans le cadre de la coopération Sud-Sud des Nations unies (ONUCSS), un pays peut optimiser les approches diplomatiques, approfondir la coopération et engager des discussions sur l'énergie propre dans un environnement d'ouverture et d'inclusion. L'initiative des gouvernements à tous les niveaux sera mise à contribution dans le développement d'une diplomatie basée sur l'énergie propre et la fourniture de produits verts aux citoyens¹⁷. Il est également important d'allouer les ressources des secteurs privés et du capital social. Il s'agit d'une approche guidée par une politique « de petits efforts pour de grandes réussites » qui peut offrir davantage d'opportunités de financement pour le développement à l'étranger de projets d'énergie propre.

Soft Science, 2020 (7): 15.

17 On the construction of China's Green Finance System [J]. Finance Forum, 2015 (5): 18–27.

3) La coopération entre plusieurs parties intéressées facilite l'intégration des ressources et la mise en œuvre des projets

La coopération entre plusieurs parties est propice à l'intégration de diverses ressources. La coopération entre les organisations intéressées a contribué à la réussite du projet de TBK, dans lequel les ONG et le secteur privé ont joué un rôle essentiel. Les ONG disposent de connaissances faisant autorité, de compétences professionnelles et de réseaux sociaux qui peuvent aider les pays à formuler des politiques scientifiques et à améliorer la gouvernance de l'État. Dans de nombreux pays en développement, les ONG sont des acteurs clés de la mise en œuvre des projets de gouvernance climatique et de développement des énergies propres, car ces organisations sont souvent dotées d'une forte capacité de mobilisation sociale et d'influence sur l'opinion publique¹⁸. Il convient de souligner que les ONG environnementales investissent de plus en plus de main-d'œuvre

18 International Nongovernmental Organizations and Global Climate Governance [J]. Global Review, 2018, 10 (05): 136–156.



Figure 7.7. L'impact des précipitations extrêmes et des inondations sur la majorité des villes d'Afrique australe enregistré par le GT-RIUD.

Source: Connective Cities. *Risk Informed Urban Development in Sub-Saharan Africa*. URL:

<https://www.connective-cities.net/en/events/documentation/regional-project-workshops/risk-informed-urban-development-in-sub-saharan-africa>

et de ressources matérielles et financières dans l'aide internationale, ce qui a donné des résultats substantiels dans des domaines tels que la gouvernance environnementale, l'éducation à la protection de l'environnement, le développement des zones rurales et de l'agriculture, les soins médicaux et l'assainissement, et l'aide humanitaire, les aidant ainsi à être mieux reconnues ou appréciées par les citoyens des pays en développement et à accroître leur influence et leur attrait à l'échelle internationale. Travailler main dans la main permet d'étendre les risques de coopération et d'éviter une concurrence désordonnée par le biais d'une stratégie de collaboration prudente¹⁹. Le projet du village TBK a servi directement les résidents locaux et favorisé l'établissement d'une communauté partageant un

19 Sabel F. Charles, Victorg David. Governing global problems under uncertainty: Making bottom-up climate policy work[J]. *Climatic Change*, 2017(144):15–27.

avenir commun grâce à des approches telles qu'un projet régional d'énergie propre impliquant plusieurs parties et l'innovation en matière d'aide communautaire et de gouvernance. La diplomatie publique verte peut créer un modèle supplémentaire entre les gouvernements et les entreprises, mettre davantage l'accent sur les groupes vulnérables et réaliser l'allocation des ressources vertes sur la base de la justice énergétique.

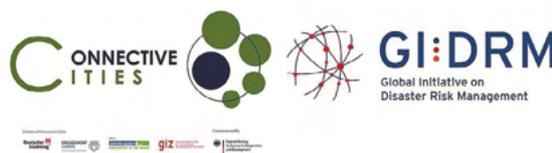


Figure 7.8. Le Groupe de travail sur le développement urbain tenant compte des risques est une initiative conjointe de Connective Cities et de l'Initiative mondiale pour la gestion des risques de catastrophes. Source:

Connective Cities. *Risk Informed Urban Development in Sub-Saharan Africa*. URL: <https://www.connective-cities.net/en/events/documentation/regional-project-workshops/risk-informed-urban-development-in-sub-saharan-africa>

Connective Cities, Allemagne La communauté internationale de pratique pour le développement ur- bain durable

Contexte

Connective Cities est un projet de coopération financé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre conjointement par l'Association des villes allemandes (*Deutscher Städtetag*) l'Association allemande pour la coopération internationale (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ*), *Engagement Global* et son partenaire, l'Agence de services *Communities in One World*. Avec le BMZ comme agence d'exécution principale, Connective Cities se concentre sur la mise en œuvre et vise à échanger des expériences et des bonnes pratiques en matière de développement urbain durable, en facilitant l'apprentissage mutuel et en développant des idées pour des projets urbains²⁰. Face au développement mondial, les villes inclusives, productives,

20 GIZ. Connective Cities – international community of practice for sustainable urban development. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/29306.html>.

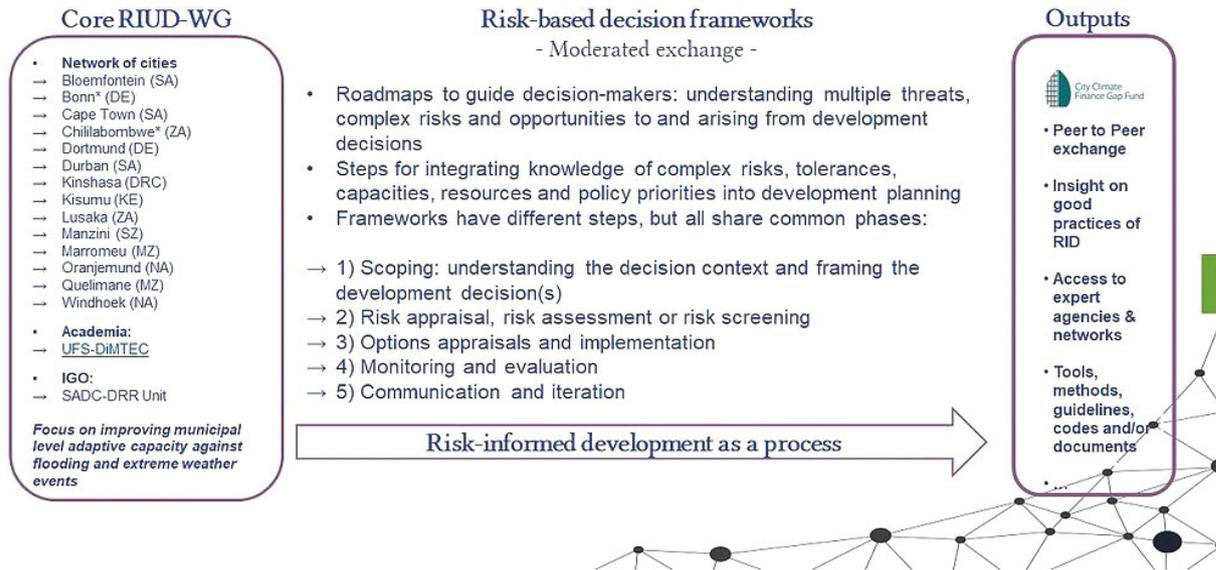


Figure 7.9. La structure du Groupe de travail sur le développement urbain tenant compte des risques en Afrique australe.
Source: Connective Cities. *Official Launch of the Connective Cities Network in Sub-Saharan Africa*. URL: <https://www.connective-cities.net/en/news/official-launch-of-the-connective-cities-network-in-sub-saharan-africa>

efficaces et résilientes doivent s'attaquer à des transformations qui peuvent être soutenues efficacement par l'utilisation de processus d'apprentissage commun. Le projet appelle à des solutions efficaces et innovantes pour assurer un développement urbain durable. L'objectif ultime du projet est d'apporter, grâce aux efforts des différentes parties, un soutien stable et à long terme au développement urbain durable et de permettre à tous les habitants de la ville de partager équitablement les bénéfices du développement²¹.

Connective Cities, en tant que communauté internationale de pratique, utilise des formats de dialogue et d'apprentissage pour mobiliser le savoir-faire allemand et international. Il s'agit d'un portail de diffusion d'expériences pratiques qui permet aux acteurs urbains issus de la politique et de l'administration, de l'industrie, de la science et de la société civile, représentant diverses régions du monde, d'être mis en réseau au niveau des experts. Ils se concentrent sur la mise en œuvre, échangent des expériences et des bonnes pratiques en matière de développement urbain

durable, apprennent ensemble et développent des idées pour des projets urbains. La communauté de pratique identifie et met en relation les acteurs concernés des pays en développement, émergents et industrialisés, promeut et anime des groupes de travail thématiques et régionaux, facilite l'échange d'informations par le biais de conférences internationales, de cours de formation, de voyages d'étude et d'autres activités, soutient le détachement d'experts municipaux dans les pays partenaires, et fournit une assistance pour la rédaction de concepts et de demandes de financement pour des projets innovants, et évalue de nouvelles approches de projet pour aider à utiliser les enseignements tirés. De 2014 à 2022, Connective Cities a organisé 223 événements et attiré 3 720 praticiens participants et, jusqu'au 29 mai 2023, un total de 104 pays ont été impliqués dans les activités de Connective Cities, bénéficiant à 692 villes au total. Ce projet a codéveloppé et soutenu des idées de projets et publié 167 bonnes pratiques²².

Depuis son lancement officiel en 2014, Connective

21 Voir 23.

22 Connective Cities. URL: <https://www.connective-cities.net/en/about-us/impact>.

Cities a mobilisé plus de 500 acteurs municipaux d'une vingtaine de pays d'Afrique, d'Asie, d'Europe et d'Amérique latine en utilisant plus de 20 formats de dialogue et d'apprentissage pour partager leur expérience et apprendre ensemble (voir figure 7.5). Jusqu'à présent, plus de 80 experts municipaux allemands se sont inscrits dans le pool d'experts de la plateforme. Le portail Web Connective Cities fournit des informations et des services virtuels aux praticiens municipaux du réseau, avec plus de 10 000 utilisateurs. Plus de 30 exemples de bonnes pratiques ont été enregistrés dans la base de données et sont disponibles pour diffusion.

Depuis juillet 2019, les événements Connective Cities ont mis en relation différentes parties prenantes en Afrique subsaharienne (voir figures 7.5 et 7.6). Parmi eux, des représentants des secteurs public et privé, de la société civile et des institutions de recherche. L'objectif principal est de fournir une plateforme aux praticiens des villes et municipalités de la région pour développer des solutions adaptées localement en vue d'un développement urbain durable en s'appuyant sur l'expertise régionale et internationale²³.

La plupart des villes d'Afrique australe sont en proie à des précipitations extrêmes et à des inondations. La priorité est donnée aux risques secondaires associés aux phénomènes météorologiques et à la nature systémique et en cascade des risques plutôt qu'aux pluies et aux inondations elles-mêmes. En ce qui concerne ce contexte spécifique à l'Afrique australe, Connective Cities contribue à des idées de projets pour une assistance technique précoce sur le développement urbain durable et l'adaptation au changement climatique, le développement de solutions évolutives et reproductibles aux catastrophes naturelles dans les villes d'Afrique australe, et la promotion de discussions et d'échanges entre pairs parmi les villes allemandes et d'Afrique australe, en créant un réseau d'experts et de praticiens pour aborder les inondations et les précipitations extrêmes (voir figure 7.7), la gestion de l'eau et des eaux usées, et l'adaptation aux vulnérabilités climatiques pour finalement renforcer la résilience et la gouvernance des risques au sein de la région.

Processus de mise en œuvre

Étant donné que les risques, les ambiguïtés et les incertitudes doivent être intégrés dans les processus de planification et de financement de divers secteurs, et que les compétences et les capacités institutionnelles des décideurs doivent être renforcées en vue d'un développement tenant compte des risques, les programmes de coopération Connective Cities GIZ et l'Initiative mondiale pour la gestion des risques de catastrophes (GIDRM, acronyme en anglais) ont créé le Groupe de travail sur le développement urbain tenant compte des risques en Afrique subsaharienne (GT-RIUD) à l'occasion de la Journée internationale de la réduction des risques de catastrophes (voir figure 7.8).

1) Groupe de travail formé par des représentants de plusieurs pays et industries

L'objectif du GT-RIUD est d'aider à formuler des solutions de développement urbain durable adaptées aux conditions naturelles et économiques locales. Le but des échanges entre les membres du GT-RIUD est de développer des solutions évolutives et reproductibles pour un développement urbain tenant compte des risques, de favoriser les discussions et les échanges entre pairs, dans le cas de ce projet, entre les villes allemandes et celles d'Afrique australe, et de créer un réseau d'experts et de praticiens pour traiter des inondations et des précipitations extrêmes, de la gestion de l'eau et des eaux usées, et de l'adaptation aux vulnérabilités climatiques afin de renforcer la résilience et la gouvernance des risques au sein de la région.

Les principes directeurs du GT-RIUD consistent notamment à favoriser les échanges entre pairs parmi les membres des groupes de travail et à obtenir des informations précieuses sur les bonnes pratiques en matière de développement tenant compte des risques, qui peuvent être mises en œuvre dans le tissu urbain des villes membres. Les villes membres se présentent également comme un réseau précieux dans lequel elles ont accès à divers experts, agences et réseaux sur le développement urbain tenant compte des risques (RIUD, acronyme en anglais). Une bibliothèque de référence d'outils, de méthodes, de lignes directrices, de codes et de documents sera également créée pour fournir des informations sur les bonnes pratiques en matière de développement urbain tenant compte des risques. Les objectifs poursuivis à travers les échanges du groupe de travail sont: inciter les villes membres à soumettre une proposition de

23 Connective Cities. Official Launch of the Connective Cities Network in Sub-Saharan Africa. URL: <https://www.connective-cities.net/en/news/official-launch-of-the-connective-cities-network-in-sub-saharan-africa>.

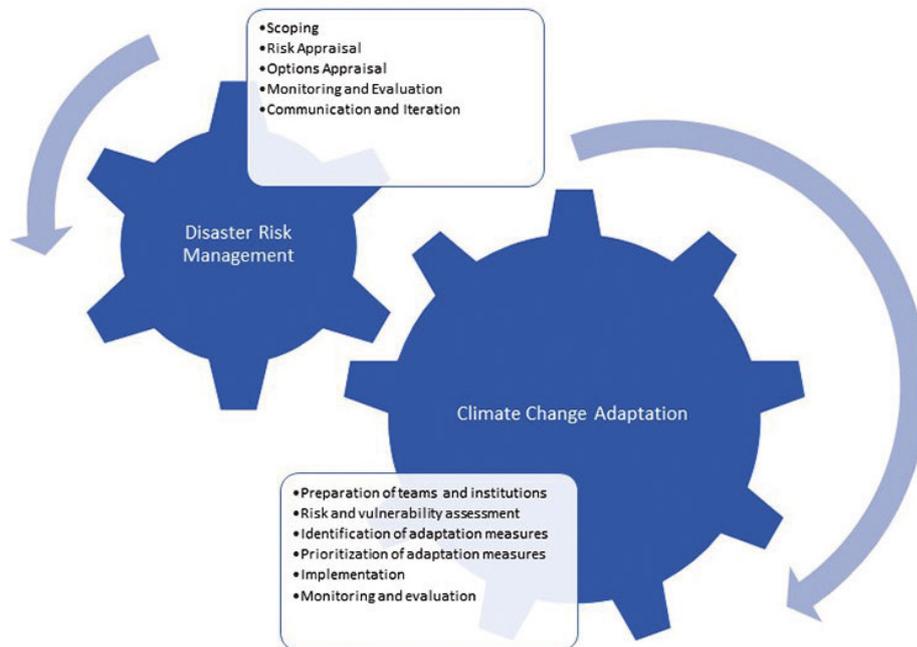


Figure 7.10. Le développement urbain tenant compte des risques tire parti de la synergie entre la gestion des risques de catastrophes et l'adaptation au changement climatique.

Source: Connective Cities. *Official Launch of the Connective Cities Network in Sub-Saharan Africa*. URL: <https://www.connective-cities.net/en/news/official-launch-of-the-connective-cities-network-in-sub-saharan-africa>

financement de projet au Fonds fiduciaire consacré à l'action en faveur du climat, *City Climate Finance Gap Fund*; développer des arguments fondés sur des preuves pour élaborer des messages visant à encourager le RIUD et la gestion des risques de catastrophes dans les villes; établir des réseaux avec les autorités locales concernées et échanger des expériences sur la coordination avec les différentes unités et niveaux administratifs.

Le GT-RIUD est composé de représentants de 14 pays et de 21 villes et comprend une grande diversité de secteurs tels que les infrastructures, l'aménagement du territoire, le développement urbain et les travaux publics; l'énergie et le changement climatique; l'environnement; le développement urbain et rural; le logement; la législation et l'élaboration des politiques; les finances et l'administration; les technologies de l'information et de la communication; l'éducation et la formation; les associations municipales; et la gestion des risques de catastrophes, la sécurité civile, les brigades de sapeurs-pompiers et les services de secours²⁴.

L'Université de l'Etat libre - Centre de formation

24 MapHub. URL: <https://maphub.net/yoedseljimmy/map>

et d'éducation à la gestion des catastrophes (UFS-DiMTEC) à Bloemfontein et l'Unité de réduction des risques de catastrophes de la Communauté de développement de l'Afrique australe (unité SADC-DRR) sont également membres du GT-RIUD. L'UFS-DiMTEC est chargé de fournir une expertise dans le domaine de l'information sur les risques, d'aider à développer des applications qui répondent spécifiquement aux lacunes et aux besoins des villes membres du GT-RIUD, et surtout de former et de recommander des professionnels de la gestion des catastrophes qui contribuent activement à la réduction et à la gestion des risques de catastrophes. Il s'engage également dans des projets de conseil en matière de réduction des risques de catastrophes et de gestion des catastrophes, ainsi que dans des recherches en rapport avec les changements environnementaux, sociaux, économiques et politiques²⁵. L'unité SADC-DRR est chargée d'examiner les résultats de la communication du GT-RIUD et de les transmettre aux membres, en mettant l'accent sur la coordination des parties

25 University of the Free State. URL: <https://www.ufs.ac.za/natagri/departments-and-divisions/disaster-management-training-and-education-centre-for-africa-home>

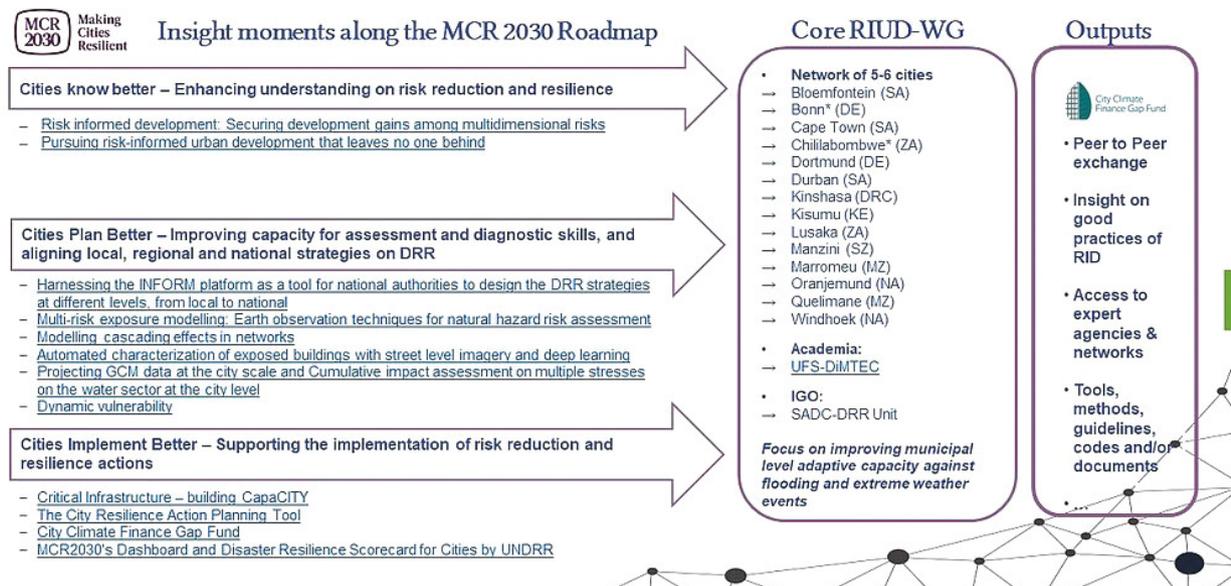


Figure 7.11. Insight Moments le long de la feuille de route MRC2030.

Source: Connective Cities. *Official Launch of the Connective Cities Network in Sub-Saharan Africa*. URL: <https://www.connective-cities.net/en/news/official-launch-of-the-connective-cities-network-in-sub-saharan-africa>

prenantes tout au long du processus afin de garantir l'assimilation des résultats du niveau national au niveau local. L'unité SADC-DRR affecte les principaux intérêts de l'ensemble du processus de travail du GT-RIUD, mais en général, le rôle joué par la SADC est moins proactif car son unité de réduction des risques de catastrophes est principalement impliquée dans le travail du Groupe de travail des villes africaines connectées au niveau macro, en se concentrant sur l'amélioration de la résilience aux inondations et aux phénomènes météorologiques extrêmes au niveau municipal (voir figure 7.9).

2) Cadre décisionnel basé sur les risques pour faciliter la coordination et la communication

Le GT-RIUD communique et se coordonne au sein d'un cadre décisionnel basé sur les risques qui guide les décideurs à travers une feuille de route en vue de comprendre la nature complexe et multi-forme des multiples menaces, risques et opportunités auxquels est confrontée la prise de décision en matière de développement.

Le cadre s'articule autour de cinq axes, (voir figure 7.10: i) le cadrage - identifier les principales

parties prenantes, les capacités et les cadres juridiques et institutionnels existants; ii) l'évaluation des risques - identifier et estimer les risques; iii) l'évaluation des options - examiner les options de développement en fonction de divers critères et évaluer la voie la plus efficace à suivre; iv) le suivi et l'évaluation - établir un système pour évaluer les performances des options de développement à mettre en œuvre; et v) la communication et l'itération - améliorer la transparence mutuelle et la communication régulière entre les multiples parties prenantes dans le processus de prise de décision. Plus spécifiquement en ce qui concerne l'Afrique australe:

a) Cadrage

Les membres du Groupe de travail et les représentants universitaires du DiMTEC ont apporté leur contribution aux questions directrices. Ils ont souligné la collaboration du DiMTEC avec les municipalités, les institutions locales et le secteur privé pour faire avancer l'agenda de la réduction des risques de catastrophes (RRC). Les quatre piliers d'action de l'approche DRM du DiMTEC sont: i) l'enseignement et l'apprentissage; ii) la recherche; iii) l'engagement communautaire; et iv) le leadership

et l'administration²⁶.

b) Évaluation des risques

Le DiMTEC a proposé d'autres cadres d'évaluation des risques de catastrophes, tels que l'analyse de la résilience au niveau communautaire, l'assistance technique aux ONG et le cadre du capital communautaire. Le DiMTEC a également proposé plusieurs outils d'évaluation des risques provenant des institutions de gestion des risques de catastrophes de Bonn. Les inondations qui ont eu lieu à Durban, en Afrique du Sud, en avril 2022, démontrent la pertinence et la nécessité croissantes d'un développement tenant compte des risques²⁷.

c) Évaluation des options

Lors de la huitième session du GT-RIUD, qui s'est tenue le 15 juin 2022 sur le thème de l'évaluation des options, les membres du Groupe de travail et les représentants de la ville de Zomba, au Malawi, ont mis l'accent sur les points suivants: Zomba est souvent ravagée par de fréquentes crues soudaines et exposée à des risques tels que des tremblements de terre, des glissements de terrain, des avalanches de pierres et des vents violents. Au départ, le Conseil municipal de Zomba n'avait pas la capacité d'identifier ces risques. En partenariat avec le Fonds d'adaptation, Zomba a élaboré un plan d'action de résilience en 2016. Ce plan d'action met en évidence et traite les zones exposées aux aléas et les risques de faible niveau²⁸.

d) Communication et itération

Lors de la onzième session du GT-RIUD, le 12 juillet 2022, sur le thème de la communication et de l'itération, M. Kiss Brian Abraham, caricaturiste politique renommé de Zambie, a souligné les points suivants au cours de sa présentation interactive: *Observation active du changement climatique*. « Le changement climatique est l'un des enjeux sociaux, politiques et économiques les plus profonds de notre époque. Les plus pauvres et les plus marginalisés (femmes, enfants, jeunes) sont les plus touchés par les crises et le changement climatique menace leurs moyens de subsistance. La citoyenneté active implique que les citoyens soient conscients de leur rôle dans leur communauté. Cela signifie comprendre la responsabilité collective mais aussi l'importance des contributions per-

sonnelles/individuelles à une société meilleure²⁹. »

3) L'initiative *Insight Moments* élargit la synergie de la plateforme de communication de la ville

Afin d'étendre les synergies avec la plateforme d'échange Connective Cities, de rechercher des opportunités d'apprentissage inter-villes et de proposer une initiative mondiale visant à renforcer les décideurs pour promouvoir le développement tenant compte des risques (RID, acronyme en anglais), le GT-RIUD a lancé le programme *Insight Moments* qui se concentre sur la prise en compte de diverses lacunes, contraintes et difficultés des villes membres. *Insight Moments* est basé sur le plan Rendre les villes résilientes 2030 (MCR2030, acronyme en anglais) de l'Office des Nations unies pour la réduction des risques de catastrophes qui se réfère à sa méthode de planification, de flexibilité et d'itération linéaire pour construire une feuille de route de résilience en trois étapes afin de soutenir les villes dans la réduction des risques et le renforcement de la résilience (voir figure 7.11). Il s'agit de comprendre le RID, d'améliorer l'évaluation des risques et de mettre en œuvre le RID dans les villes. L'un des principaux objectifs de l'initiative conjointe GIDRM est d'intégrer le RID dans la planification urbaine et la prise de décision. Le MCR2030 a apporté une contribution substantielle aux villes connectées et à la réalisation de cette initiative.

Les ODD exigent de toutes les parties prenantes une utilisation efficace et une allocation optimale des ressources. D'une part, le renforcement du soutien financier au développement urbain durable peut accélérer la reprise après la grave crise économique mondiale actuelle. D'autre part, l'intégration organique des capitaux physiques, intellectuels et sociaux, etc. est essentielle au développement durable à long terme. Le développement urbain durable vise à créer des communautés auxquelles chacun peut participer par des efforts actifs dans tous les domaines. Connective Cities promeut l'échange mondial d'expertise municipale et, par le biais de ses services soutient l'apprentissage par les pairs et la consultation collégiale entre les praticiens urbains allemands et internationaux, ainsi que le développement de projets conjoints. L'objectif est de mettre en réseau des acteurs urbains issus de l'administration, de la politique et des affaires, de la science et de la société civile à

26 GIZ. https://www.connective-cities.net/fileStorage/Veranstaltungen/RIUD-SSA/RIUD_News_WG03_2022-03-30.pdf.

27 GIZ. https://www.connective-cities.net/fileStorage/Veranstaltungen/RIUD-SSA/RIUD_News_WG04_2022-04-13.pdf.

28 GIZ. https://www.connective-cities.net/fileStorage/Veranstaltungen/RIUD-SSA/RIUD_News_WG07_2022-06-15.pdf.

29 GIZ. https://www.connective-cities.net/fileStorage/Veranstaltungen/RIUD-SSA/RIUD_News_WG11_2022-07-12.pdf.



Figure 7.12. Le carrefour d'Ubungo avant sa rénovation.
Source: China Civil Engineering Construction Corporation

un niveau professionnel élevé. Le dialogue et les programmes d'apprentissage, tels que les ateliers, les cours de formation et les voyages d'étude, permettent de mobiliser l'expertise internationale et de partager les expériences. Les bonnes pratiques permettent aux praticiens d'apprendre les uns des autres. Au cours des discussions, les collègues offrent des conseils sur les options qui permettent de relever les défis actuels auxquels sont confrontés les praticiens, et les idées de projets communs orientent vers des approches de développement et des solutions innovantes. De cette manière, l'expérience acquise par les acteurs urbains en Afrique, en Asie, en Europe et en Amérique latine est diffusée et contribue aux processus d'apprentissage internationaux. L'orientation permanente de la Communauté internationale de pratique pour le développement urbain durable sur le partage d'expériences axées sur la pratique par le biais de solutions efficaces et appliquées soutient un processus d'apprentissage qui s'inspire constamment de la pratique et crée de nouvelles synergies. Connective Cities agit en tant que facilitateur, médiateur et modérateur de ces processus³⁰.

Expériences de référence

La mondialisation favorise les réseaux de villes:

le développement durable des villes dépend dans une large mesure de la coopération mondiale. Il existe actuellement de nombreuses initiatives locales visant à promouvoir le développement urbain durable. Ces stratégies concernent la mobilité durable, la promotion économique urbaine et régionale, l'efficacité énergétique et la gouvernance urbaine responsable. Elles sont innovantes et ont fait leurs preuves, mais restent souvent méconnues, ce qui empêche un recensement systématique de ces solutions axées sur la pratique et des liens pertinents.

1) Les réseaux de villes favorisent le partage des connaissances entre toutes les parties

La collaboration facilite le partage des connaissances entre les pays et les villes confrontés à des défis et à des opportunités différents, ce qui permet d'éviter la duplication des efforts et des erreurs, et de rendre le développement durable plus efficace. Les organisations internationales, les mécanismes de coopération intergouvernementale et les plateformes d'échange entre villes ont tous créé des canaux précieux permettant aux pays de tirer parti de leurs expériences réussies respectives et d'explorer conjointement des solutions en matière d'urbanisme, de protection de l'environnement et de gestion des ressources.

³⁰ Connective Cities. Our Mission. URL: <https://www.connective-cities.net/en/about-us/our-mission>.



Figure 7.13. Les véhicules sociaux et les bus à haut niveau de service partagent le droit de passage à l'échangeur.
Source: National Roads Agency

2) La coopération internationale favorise la diffusion des technologies et des innovations

L'innovation technologique est essentielle au développement urbain durable. La coopération internationale facilite la diffusion des technologies et des innovations et aide les pays et les villes disposant de ressources relativement limitées à se doter des technologies et des pratiques les plus récentes en matière de développement durable, accélérant ainsi leur développement durable.

3) La coopération internationale soutient les villes cibles en leur offrant des possibilités de financement et d'investissement

Le développement urbain durable repose sur des apports de capitaux à long terme et des investissements internationaux, mais de nombreux pays et régions en développement manquent de fonds. La coopération internationale peut contribuer au développement durable des villes par le biais d'une assistance financière, en lançant des projets de coopération et en attirant des investissements étrangers. Les institutions financières mondiales, les sociétés multinationales, les gouvernements et les organisations des pays développés peuvent tous promouvoir la transformation verte et la croissance durable des villes par l'apport de capitaux et d'investissements dans la construction d'un développement urbain durable.

Dar es Salaam, République-Unie de Tanzanie Transformation de la mobilité urbaine axée sur les transports en commun

Contexte

Dar es Salaam est la plus grande ville de la République-Unie de Tanzanie et le principal port commercial du pays sur l'océan Indien. Importatrice de marchandises et exportatrice de minerais et de produits agricoles, elle est la plaque tournante du système de transport national. Compte tenu des priorités de développement de la ville et de la croissance démographique, les embouteillages sont devenus un problème majeur pour les citoyens. Aux alentours de 2010, plus de 120 000 voitures particulières contribuaient chaque jour aux embouteillages dans la ville, et il y avait de vastes zones d'embouteillage même pendant les week-ends. Une étude récente du Centre pour la prospérité économique (*Centre for Economic Prosperity*) montre qu'un trajet de 16 km qui prend deux heures en voiture pourrait prendre 15 minutes s'il n'y avait pas d'embouteillages.

En 2012, la population de Dar es Salaam était d'environ 4,4 millions d'habitants, avec un taux de croissance annuel moyen de 5,6 %: elle devrait atteindre 10 millions d'habitants d'ici 2030³¹. La croissance rapide de la population et des voitures particulières, ainsi qu'une planification urbaine ina-

31 Tanzania National Bureau of Statistics. URL: <https://www.nbs.go.tz/>.



Figure 7.14. Développement axé sur les transports en commun (TOD) dans le quartier d'Ubungo.

Source: URL: *Dar es Salaam Metropolitan Development Project*

déquate, ont entraîné des problèmes de circulation graves et persistants dans la ville. Un total de 6 600 bus privés (*dala*)³² d'une capacité individuelle de 15 à 30 passagers constituent le pilier du réseau de transport public de Dar es Salaam. Bien qu'ils répondent dans une certaine mesure aux besoins de déplacement de groupes spécifiques, la qualité désordonnée et irrégulière de leur fonctionnement dans le cadre d'une gestion privatisée interfère avec les flux de circulation normaux, entraînant ainsi une augmentation des embouteillages et des accidents de la route.

Avec une densité routière urbaine de 1,0 km/km² et quatre routes principales, plusieurs intersections

importantes accueillent non seulement d'énormes flux de passagers entre les banlieues et la zone urbaine, mais relient aussi les zones intérieures au réseau de distribution logistique de marchandises du port. Au carrefour le plus encombré, Ubungo, le volume de trafic dépasse les 6 000 véhicules par heure pendant la période de pointe, et le délai d'attente moyen pour chaque véhicule au carrefour est d'environ 711 secondes³³, ce qui se traduit par de graves pertes économiques régionales et une pollution écologique de l'environnement. Avec l'expansion rapide de la population, les groupes urbains vulnérables sont de plus en plus dépendants des transports publics, mais le manque de ressources financières, la densité des bâtiments et le manque de capacité de gestion urbaine limitent

32 Asad. J. (2019). Transforming Urban Transport – The Role of Political Leadership (TUT-POL) Sub-Saharan Africa. URL: https://research.gsd.harvard.edu/tut/files/2020/07/Dar-es-Salaam-Tanzania_Case_10.31.19.pdf.

33 Dar es Salaam Urban Transport Improvement Project Concept Note.

la capacité de charge du trafic et le développement des infrastructures. La population du district d'Ubungu représentait environ 20 % de l'ensemble de la population urbaine en 2012, et la résolution des embouteillages de plus en plus graves est devenue un besoin de plus en plus urgent pour la zone locale et l'ensemble de la ville au cours des dernières décennies.

En 2007, au vu des problèmes de circulation, Dar es Salaam a commencé à élaborer une stratégie de développement urbain axée sur les bus à haut niveau de service (BHNS) et a planifié la construction en six phases d'un réseau de corridors de BHNS d'une longueur totale de 140,1 km, qui couvre 90 % de la population de la ville. La phase 1 du système a été mise en œuvre dans le cadre du deuxième projet de Corridor de transport central (CTCP2)³⁴ soutenu par la Banque mondiale, réduisant le temps de trajet moyen dans ce corridor de deux heures à 45-50 minutes. En septembre 2012, le président de la République-Unie de Tanzanie a été informé du plan de conception de l'intersection d'Ubungu lors de la cérémonie de pose de la première pierre de la phase 1. Il a soutenu l'idée de construire un échangeur à l'intersection et a indiqué qu'un soutien financier serait recherché. Avant que l'initiative « la Ceinture et la Route » ne soit proposée par la Chine en 2013, le projet était principalement financé par des institutions financières multilatérales internationales telles que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement. La construction de l'échangeur de 266 m est entreprise par la China Civil Engineering Construction Corporation.

L'intersection d'Ubungu, (voir figure 7.12), est un point clé dans la planification du réseau BHNS associé à la phase 1, à l'embranchement de la phase 4 et à la phase 5 du corridor BHNS. Plusieurs sous-projets majeurs ont également été établis dans le cadre général pour: i) continuer à renforcer la construction des infrastructures des phases 3 et 4 du système BHNS, l'application de systèmes de transport intelligents et le développement intégré axé sur le transit (TOD) le long du corridor; ii) améliorer et renforcer les caractéristiques de sécurité routière à l'intersection d'Ubungu et le long du corridor de la phase 1; et iii) renforcer et réformer les institutions.

34 World Bank Group. Independent Evaluation Group. TZ-Second Central Transport Corridor Project. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/155141526651078531/pdf/Tanzania-TZ-Second-Central-Transport-Corridor.pdf>.

Processus de mise en œuvre

1) Mise en place de partenariats³⁵

Le gouvernement a mis en place le Projet d'amélioration des transports urbains de Dar es Salaam (DUPT)³⁶ sous l'égide de la Banque mondiale, avec un financement sous forme de prêt par l'intermédiaire de l'Association internationale de développement, et a adopté les procédures de passation de marchés standard de la Banque mondiale pour mettre en œuvre le projet.

L'objectif du DUPT est d'atteindre et de relier les centres commerciaux, les écoles, les hôpitaux et d'autres lieux clés de la ville en introduisant les BHNS pour réduire les embouteillages, transformant ainsi les intersections, améliorant le trafic urbain et stimulant les entreprises de la ville. L'objectif de ce projet est conforme à la stratégie de développement des transports urbains de la Banque mondiale, qui souligne en particulier que « pour améliorer l'efficacité des transports, il faut répondre aux besoins de chaque mode, tels que le système routier, le système de circulation lente, le système de transport public et le système de transport de masse, et accorder une attention particulière au rôle du secteur privé ». Ce projet est également conforme au concept du Plan d'affaires Afrique Climat de la Banque mondiale pour l'accélération d'un développement résilient au changement climatique et à faible émission de carbone³⁷, qui met particulièrement l'accent sur « le soutien au développement de solutions de transport urbain respectueuses du climat, telles que les BHNS. ».

Les fonds pour la recherche préliminaire et la préparation du DUPT sont fournis par le CTCP2. Le coût de la relocalisation et de l'acquisition des terrains nécessaires au projet s'élève à environ 28,5 millions d'USD, alloués par les budgets gouvernementaux. Le financement des autres parties du projet s'élève à environ 425 millions d'USD, dont

35 World Bank Group. (2017). Le temps, c'est de l'argent: améliorer la circulation à Dar-es-Salaam pour réduire la densité du trafic. URL: <https://www.shihang.org/zh/news/feature/2017/03/27/time-is-money-transforming-dar-es-salaams-road-transport-to-reduce-dense-traffic>.

36 World Bank Group. Dar es Salaam Urban Transport Improvement Project. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P150937>.

37 World Bank Group. (2018). Accelerating Climate-Resilient and Low-Carbon Development. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/4002a815-268a-53a3-9dee-fcb880f606b/content>.

225 millions provenant du crédit de l'Association internationale de développement et 200 millions du crédit étendu de l'Association internationale de développement. Selon l'analyse économique et l'évaluation d'une période d'exploitation de 10 ans, le taux de rendement interne du corridor BHNS du projet sera de 22,5 %. Le système de l'échangeur d'Ubungo peut réduire le délai d'attente de chaque véhicule à l'intersection de 711 secondes à 12-45 secondes tout en diminuant considérablement la consommation de carburant. En outre, le système d'échange Ubungo est essentiel au bon fonctionnement du réseau BHNS dans toute la ville. Le taux de rendement interne évalué sur un cycle d'exploitation de 20 ans sera de 25,7 à 40,7 %.

2) Répartition équitable du droit de passage dans la conception et la construction des infrastructures urbaines

Le carrefour d'Ubungo est le sous-projet le plus prioritaire et le plus important du DUTP. Il s'agit de garantir la fluidité du trafic ordinaire de passagers et de marchandises, la priorité au système BHNS, ainsi que la répartition équitable du droit

de passage pour les deux systèmes de transport indépendants.

Dans l'idée de conception la plus originale pour le carrefour d'Ubungo, un système de feux de circulation avait été ajouté pour assurer la priorité de passage au système BHNS. Dans ce système initial, tous les véhicules sociaux n'étaient pas autorisés à tourner à droite, et les véhicules tournant à droite devaient d'abord tourner à gauche, puis faire demi-tour à l'intersection. Ce système de conception était très peu pratique pour les véhicules sociaux et provoquait encore davantage d'embouteillages à l'intersection. Lors de la phase initiale de conception, suite à l'approbation du DUTP, un système d'échange à deux niveaux a été proposé, dans lequel l'échangeur était réservé aux véhicules sociaux, et celui des BHNS restait en place. Cependant, la conception du deuxième niveau n'était pas raisonnable car sa forme excessivement complexe augmentait les difficultés de construction et l'échangeur à deux niveaux ne pouvait pas garantir le passage en douceur des véhicules qui tournaient. Des quais trop complexes pouvaient éga-

La transformation énergétique locale au Pakistan grâce à la coopération internationale

Confronté à une grave crise énergétique, le Pakistan est à la traîne dans sa transformation énergétique. Le manque d'énergie fossile, en particulier de charbon adapté à la production d'électricité, a entraîné une dépendance à l'égard du pétrole et du gaz importés à un coût élevé, ainsi qu'un retard dans la capacité de production d'électricité. Les pénuries d'électricité ont réduit l'efficacité industrielle et conduit à ce que l'électricité soit principalement fournie aux villes et à certaines zones rurales, en déclenchant des protestations locales. En outre, le potentiel insuffisant de développement des ressources renouvelables locales telles que l'énergie solaire, l'énergie éolienne et la biomasse², le retard dans la construction des réseaux électriques et les pertes importantes dans la transmis-

sion de l'électricité doivent également être traités de toute urgence³.

Le Pakistan a progressivement inversé ses désavantages dans le secteur de l'électricité grâce à la coopération internationale en matière de construction d'infrastructures. Le pays dispose d'un énorme potentiel de ressources éoliennes⁴. Situé dans le Sindh, le projet d'énergie éolienne JHIMPIR a une capacité installée totale de 99 MW, 66 turbines éoliennes de 1,5 MW pour un montant d'investissement de 260 millions USD. Début 2014, il a été inclus parmi les projets énergétiques clés promus par les deux pays dans le cadre du corridor économique Chine-Pakistan⁵. Le 15 juin à 12h00 (heure locale), le projet d'énergie éolienne de JHIMPIR a achevé sa phase d'essai de 168 heures et a

1 He Xu, Ruo Xizi. Analysis of Pakistan Electricity Market and China-Pakistan Nuclear Power Cooperation Strategy [J]. China Nuclear Power, 2021, 14(05): 716–719.

2 Siddique S, Wazir R. A review of the wind power developments in Pakistan [J]. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 2016, 57: 351–361.

3 Pakistan's largest power outage since its founding, Pakistani officials blame failure of power transmission system, Global Times. URL: <https://3w.huanqiu.com/a/de583b/41SxuCOhVXe>.

4 Pakistan Wind Power Project. International Project Contracting & Labour Service, URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/QpOb00kai81kXJei0tJCMg>.

5 Orient Group. (2017). United Energy JHIMPIR Wind Power Project, a new achievement in China-Pakistan teamwork, starts commercial operation. URL: http://www.china-orientgroup.com/content/details_25_1577.html.

obtenu un certificat de date d'exploitation commerciale. Cet exercice a marqué la connexion officielle du projet au réseau et le début de son exploitation commerciale. Le taux de disponibilité de 99,89 % de l'équipement éolien du projet est bien supérieur aux 85 % exigés par l'Agence de protection de l'environnement. Le réseau national du Pakistan a fait l'éloge de la qualité de l'ingénierie et des performances de l'équipement. Avec une capacité de production d'électricité estimée à 274,782 millions de kW-h, il permettra à 500 000 ménages locaux d'avoir de l'électricité et d'atténuer les pénuries d'électricité dans le pays. Face aux difficultés d'emploi au niveau local, le projet d'énergie éolienne de JHIMPIR a toujours insisté sur la localisation des opérations. Il a employé plus de 800 personnes et a permis à de nombreuses familles de sortir de la pauvreté grâce à l'augmentation de leurs revenus. Actuellement, 150 personnes travaillent sur le site du projet. Outre les projets d'énergie éolienne, United Energy Pakistan Limited, un projet de pétrole et de gaz naturel développé par China Oriental Group Co., Ltd. au Pakistan, a réussi à localiser 100 % de ses employés, les 870 salariés étant tous issus de la communauté environnante⁶.

Tirer pleinement parti des possibilités de coopération stratégique internationale est d'une grande importance pour la transformation énergétique locale et les chaînes d'approvisionnement en énergie durable. Il convient d'exploiter pleinement les possibilités de coopération stratégique entre

6 Belt and Road Portal. (2017). The largest wind power project in the China-Pakistan Economic Corridor was completed and put into operation. URL: <https://www.yidaiyilu.gov.cn/xwzx/roll/25729.htm>.

lement accroître les risques pour les BHNS sur le terrain.

Bien que ce schéma ait été approuvé par la Banque mondiale et utilisé dans les appels d'offres ultérieurs, l'entrepreneur a proposé des modifications de conception. La nouvelle conception est toujours un échangeur à deux niveaux, mais deux des six voies par niveau sont réservées aux BHNS. Les véhicules sociaux tournent au premier niveau, et des ponts à grande portée et des signaux de virage sont utilisés à chaque intersection pour assurer la fluidité des véhicules qui tournent (voir figure 7.13). Le nouveau schéma de conception ne se contente

les pays, telles que celles offertes par le corridor économique Chine-Pakistan. La coopération internationale est cruciale pour la construction d'infrastructures énergétiques qui favorisent la transition progressive du système électrique pakistanais de la production d'énergie primaire à la production d'énergie thermique, éolienne, solaire, nucléaire et d'autres sources d'énergie multiples. La promotion des investissements transnationaux doit être combinée avec les opérations locales. Dans le cadre de la coopération internationale, les institutions financières et d'investissement peuvent soutenir la transformation des infrastructures énergétiques urbaines et promouvoir le développement des industries connexes. En matière de développement urbain durable, les institutions financières internationales, les entreprises multinationales, les gouvernements et les organisations des pays développés peuvent tous accélérer la transformation écologique et la croissance durable des villes par le biais de flux de capitaux et d'investissements. Au Pakistan, le système électrique qui sous-tend les villes est directement lié à la qualité de vie, à la prospérité économique et à la durabilité environnementale. La sécurité de la chaîne d'approvisionnement en électricité doit être associée à la réduction des émissions de carbone. Face au dilemme de l'insuffisance de l'énergie thermique traditionnelle et du vieillissement des installations de transport d'électricité, le Pakistan a vigoureusement développé des infrastructures telles que l'hydroélectricité, l'énergie solaire et l'énergie nucléaire grâce à la coopération internationale, tout en modernisant le système d'approvisionnement en électricité des villes, ce qui a permis d'améliorer simultanément l'énergie propre et les moyens de subsistance de la population.

pas de distribuer équitablement le droit de passage aux véhicules sociaux et au système BHNS, mais minimise également l'impact sur le trafic dans toutes les directions. La nouvelle conception a été approuvée par la Banque mondiale.

3) Faciliter le développement axé sur les transports en commun grâce au système de bus à haut niveau de service

Les phases 3 et 4 du système BHNS seront construites dans le cadre du DUTP, puis un réseau de corridors de transport public sera mis en place. Le réseau de transport en commun permettra non seulement de réduire les temps de déplacement,

mais aussi de catalyser la croissance urbaine grâce à l'augmentation de l'activité économique et de la valeur des terrains le long du corridor.

Le centre d'Ubungu est un pôle régional de commerce et d'institutions, ainsi qu'un centre régional de transport et de logistique, ce qui en fait un lieu idéal pour le TOD (voir figure 7.14). Le gouvernement prévoit de faire venir des promoteurs privés pour créer un complexe commercial comprenant des bureaux, des commerces, des logements commerciaux et des habitations à prix modérés³⁸. Une fois le projet achevé, les logements abordables seront fournis gratuitement au gouvernement afin d'améliorer les conditions de logement des groupes à faibles et moyens revenus, de créer un grand nombre d'emplois le long de la ligne et d'aider à construire des communautés vivables le long du corridor et autour des gares. Le développement le long de la ligne a attiré des flux de passagers dans une certaine mesure, a amélioré la viabilité financière des transports publics et a réduit les subventions pour les transports publics. Dans le cadre du DUTP, le gouvernement mène des recherches et des études de marché sur des zones TOD sélectionnées par l'intermédiaire de sociétés de conseil internationales de premier plan, évalue l'intérêt du marché pour le développement de projets le long de la ligne et veille à ce que ces projets puissent répondre à la demande du marché et attirer avec succès des investisseurs de qualité³⁹.

4) Renforcer la capacité des agences de développement et de mise en œuvre des transports en commun

La structure de l'administration locale constitue un autre défi majeur pour Dar es Salaam. La ville est composée de cinq municipalités, chacune dotée d'un maire et dirigée par le Conseil municipal de Dar es Salaam. Le gouvernement municipal jouit d'un degré élevé d'autonomie et peut rendre compte directement au bureau du président et au gouvernement régional, c'est-à-dire que le Conseil municipal n'a pas d'influence directe sur les activités du gouvernement de la ville. La répartition

38 World Bank Group. (2018). Global Platform for Sustainable Cities GPSC African Regional Workshop. The Development of the Dar es Salaam Bus Rapid Transit (BRD) system. URL: https://www.thegpsc.org/sites/gpsc/files/partnerdocs/dar_es_salaam_brt_system_and_improvements_through_tod_final_abidjan.pdf.

39 World Bank Group. (2023). Dar es Salaam Urban Transport Improvement Project. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/procurement-detail/OP00224330>.

des responsabilités au sein du département des transports est également décentralisée, et il existe actuellement 14 départements de gestion du trafic à Dar es Salaam, chacun étant responsable d'une partie du réseau routier. Le Plan directeur pour le transport urbain à Dar es Salaam, lancé en 2008, propose d'établir une agence unifiée de gestion du transport urbain à Dar es Salaam afin de développer le transport urbain de manière durable. Un objectif important du DUTP est de renforcer la capacité des institutions chargées de la mise en œuvre des transports publics, de réorganiser le département de gestion des BHNS et d'établir un système de données ouvertes pour les transports publics urbains.

Le DUTP, qui est l'un des principaux projets complexes mis en œuvre en République-Unie de Tanzanie, a obtenu les résultats suivants: i) il a considérablement amélioré le niveau de service de la circulation, faisant passer le carrefour le plus encombré de la classe F à la classe B. Selon une analyse de simulation de la circulation, il répondra encore à la demande de trafic jusqu'en 2037⁴⁰; ii) il facilite une stratégie axée sur les transports en commun, transforme le modèle de développement de l'ensemble de la ville d'une simple radiale à un corridor stratégique et améliore la valeur de l'utilisation des terrains le long de ce corridor. Un cycle vertueux de développement économique axé sur les transports en commun s'est enclenché, car les citoyens ordinaires ont la possibilité d'investir, aux côtés de capitaux privés, dans des aménagements le long du corridor; et iii) il a renforcé l'industrie locale de la construction et la vitalité économique. Non seulement les barres d'acier, le ciment, le PVC et les tuyaux d'acier sont achetés localement en République-Unie de Tanzanie, mais les entreprises locales agissent aussi en tant que sous-traitants locaux pour la relocalisation des équipements publics et les études d'ingénierie géotechnique. En outre, elles assurent la formation et le transfert de technologie des étudiants et des ingénieurs des universités locales⁴¹, ce qui permettra aux ingénieurs locaux de s'occuper de projets similaires à l'avenir.

40 Traffic Analysis Report, 2018, China Civil Engineering Construction Corporation.

41 Construction of Ubungu Interchange – An Overview of Technical Aspects of its Implementation, TANROADS.

Expériences de référence

1) Les villes axées sur les BHNS sont plus enclines à financer des innovations en matière d'infrastructure

Contrairement à la rénovation d'autres systèmes de transport urbain, comme la modernisation d'un grand nombre de routes urbaines, la construction d'échangeurs et de métros, le système BHNS prend en compte les besoins de déplacement des groupes à faibles revenus tout en réduisant les coûts. Étant en phase avec le principe de nombreuses institutions, à savoir « permettre aux résidents de choisir des transports en commun ou des transports de marchandises plus efficaces et plus respectueux de l'environnement grâce à la gestion du trafic et à l'utilisation d'énergies propres », il est plus facile d'obtenir un financement de la part d'organisations multilatérales internationales, telles que la Banque mondiale, de banques de développement régionales, d'organisations des Nations unies et d'agences bilatérales telles que l'Agence suédoise pour le développement international et l'Agence japonaise pour la coopération internationale. Étant donné que les innovations en matière de BHNS ne risquent pas d'entraîner une dette financière importante pour les pays en développement, ces agences considèrent généralement ces changements comme des options évolutives. Ces institutions internationales entretiennent des relations de coopération à long terme avec les meilleurs experts mondiaux, ce qui n'est pas le cas des agences gouvernementales des pays en développement. Par conséquent, le fait d'être remarqué par la communauté internationale aidera les pays bénéficiaires à obtenir davantage d'aide de la part des experts internationaux.

Les investisseurs privés sont également très intéressés par le développement des transports en commun. Les opérateurs privés de bus voient dans les systèmes de transport public urbain un moyen de transformer et d'améliorer leur propre rentabilité. Ils passent d'une exploitation informelle de minibus (comme les *dala* à Dar es Salaam) à une exploitation régulière et partagent les bénéfices de l'exploitation. Les constructeurs de voitures particulières vendent plus de véhicules neufs grâce à la construction du système de transport public, de sorte qu'ils sont davantage disposés à supporter le risque lié à l'investissement et à l'exploitation des véhicules.

La construction d'un système urbain efficace ne

se limite pas aux BHNS. Si l'on prend l'exemple du DUTP, la construction du système BHNS s'accompagne également de la transformation des nœuds congestionnés, de la reconstruction des routes et des installations de drainage, et de la relocalisation des réseaux existants d'approvisionnement en eau, en électricité, en communication et en gaz naturel, ce qui permet de renouveler l'ensemble de l'infrastructure de la région.

L'intersection d'Ubungu est un microcosme des projets conjoints entre la Chine et la République-Unie de Tanzanie visant à promouvoir l'industrialisation et la modernisation des infrastructures locales. Au cours de la dernière décennie, alors que l'initiative « la Ceinture et la Route » est passée du concept et du plan à la réalité, les parties participantes ont établi conjointement des mécanismes de soutien tels que la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, la Nouvelle banque de développement des BRICS et le Fonds de la Route de la Soie. Ces mécanismes accordent une importance égale aux avantages sociaux et économiques des projets et se concentrent sur le financement de ceux qui sont « bénéfiques pour les moyens de subsistance de la population », « petits mais beaux » et « propices au développement durable des infrastructures », améliorant ainsi efficacement les possibilités de financement des projets.

Suggestions politiques

1) Établir un réseau international de coopération urbaine à plusieurs niveaux et avec plusieurs parties prenantes pour le partage et l'échange d'expériences, de cas et de bonnes pratiques en matière de développement urbain durable, ainsi que pour le transfert et l'innovation des connaissances et des technologies

Le réseau international de coopération urbaine devrait être fondé sur des principes et des valeurs communs, et ancré dans une vision et des objectifs communs axés sur les personnes et la planète. Il devrait respecter la diversité et les différences de toutes les parties afin de promouvoir la confiance et les avantages mutuels. Les plateformes et mécanismes existants sont plus propices à l'accroissement de la flexibilité des villes et des possibilités d'innovation dans la coopération internationale en réseau. Par exemple, de nouveaux modèles et canaux peuvent être explorés dans le cadre de

l'ONUCSS et de Connective Cities pour former un réseau d'experts urbains et de communautés de pratique urbaines. La construction de réseaux de coopération met également l'accent sur l'efficacité et la durabilité. Les ressources et les connaissances internationales peuvent être mobilisées par le dialogue et l'apprentissage pour créer un portail d'expériences informatives. Il soutient le détachement d'experts municipaux dans les pays partenaires, aide à rédiger des concepts et des demandes de financement pour des projets innovants, trouve des financements pour les idées de projets et évalue les approches créatives des projets pour tirer parti des enseignements.

2) Introduire des mécanismes de marché et des incitations politiques, mobiliser le secteur privé et les forces sociales pour les faire participer à des projets d'adaptation au climat urbain et de transition énergétique, et fournir des canaux de financement diversifiés et des mécanismes de partage des risques

L'introduction de mécanismes de marché et d'incitations politiques consiste à stimuler et à orienter la volonté d'investissement et d'innovation du secteur privé et des forces sociales par la formulation et la mise en œuvre de réglementations, de normes, de taxes, de subventions, de signaux de prix et d'autres moyens propices à l'adaptation au climat urbain et à la transformation énergétique, renforçant ainsi les avantages économiques et sociaux des projets urbains. La mobilisation du secteur privé et des forces sociales pour participer aux projets urbains d'adaptation au climat et de transition énergétique exige la mise en place d'une plateforme et d'un mécanisme de coopération multipartite pour attirer et utiliser le capital, la technologie, la gestion et les autres ressources du secteur privé et des forces sociales afin de soutenir la conception, la mise en œuvre, l'exploitation et l'entretien des projets urbains à différents stades, augmentant ainsi la diversité et la durabilité des projets urbains. Fournir des canaux de financement diversifiés et des mécanismes de partage des risques signifie stabiliser et enrichir les sources de financement des projets urbains en innovant et en élargissant les modèles de financement tels que les partenariats public-privé, les obligations vertes, le commerce du carbone et les fonds climatiques. Il s'agit également de réduire le coût du risque des projets urbains et d'améliorer leur attractivité et leur faisabilité en mettant en place des systèmes d'évaluation des risques, d'assurance, de garantie, etc.

3) Changer le modèle d'investissement dans les infrastructures urbaines par un développement régional axé sur les transports en commun, promouvoir le développement durable, la distribution équitable et la prospérité commerciale le long des lignes de transport, atténuer les embouteillages et répondre aux besoins de déplacement des groupes à revenus faibles et moyens

Il est recommandé de modifier le modèle d'investissement dans les infrastructures urbaines par le biais du développement régional axé sur les transports en commun afin de parvenir à un développement durable et à des services d'infrastructure financièrement abordables. Les fonds publics peuvent être combinés à des capitaux privés pour intégrer les ressources foncières et commerciales le long des lignes de transport, établir des complexes commerciaux et accélérer la prospérité commerciale et l'appréciation de la valeur foncière, ce qui augmentera à son tour le financement du développement des infrastructures publiques. Il est également recommandé de mettre l'accent sur l'équité lors de la distribution des infrastructures urbaines afin de créer une ville durable qui tienne compte de tous. Dans les pays en développement qui émergent rapidement, les stratégies de développement urbain axées sur les BHNS peuvent résoudre efficacement les problèmes causés par les voitures particulières et la croissance démographique. Cette stratégie peut aider à répartir équitablement l'espace des infrastructures urbaines, à répondre aux besoins de déplacement des groupes à revenus faibles et moyens et des groupes défavorisés, et à éviter des embouteillages plus graves. Dans certains pays d'Afrique de l'Est, le système BHNS s'est avéré une solution efficace aux problèmes de transport urbain.

Chapitre 8 | **Financement du
développement urbain durable**



Introduction

Ce chapitre explore le rôle du financement urbain dans la libération du potentiel de transformation des villes et la promotion de l'urbanisation durable. En soulignant les principaux défis et opportunités liés au financement du développement urbain ainsi que les moyens d'améliorer l'accès au financement du développement urbain, ce chapitre vise à identifier les liens entre les voies de la transition économique, la gouvernance à plusieurs niveaux et le financement du développement, en explorant les subtilités de ces processus de financement dans le contexte de l'urbanisation. En tant que guide pratique, ce chapitre présente également un certain nombre d'outils proposés par ONU-Habitat, qui sont disponibles pour aider les municipalités du monde entier à débloquer des opportunités de financement.

Contexte

Il ne fait aucun doute que le paysage du financement et de l'investissement urbains s'est considérablement transformé au cours de la dernière décennie, sous l'effet de budgets limités, de l'expansion et du vieillissement des infrastructures, de l'accélération du changement climatique, des avancées technologiques et d'une meilleure compréhension de la manière dont les initiatives municipales peuvent permettre un développement urbain durable et équitable. Les villes ressentent encore les effets de la pandémie de COVID-19, qui a entraîné une réduction des impôts locaux et des revenus, ainsi qu'une augmentation des dépenses d'urgence en matière de soins médicaux et sociaux. Il est désormais impératif de repenser le financement des villes afin de reconstruire les villes conformément aux ODD et au NAU. Le sous-investissement a un prix élevé: les villes mal planifiées et mal gérées sont largement moins performantes en matière de compétitivité, ont des taux d'emploi beaucoup plus faibles, une moindre qualité de vie et une moindre contribution au PIB national. Par conséquent, en reconnaissant que les défis mondiaux tels que la lutte contre la pauvreté, la réduction des inégalités et l'atténuation de la crise climatique seront gagnés ou perdus dans les villes, le financement de l'urbanisation durable constitue un investissement pour le présent et l'avenir. Pour parvenir à une urbanisation de qualité, les municipalités ont besoin d'investissements à grande échelle, d'une planification stratégique et d'un soutien institutionnel, avec des responsabilités clairement définies, une coordination efficace et une coopération effective entre les systèmes de gouvernance. Des ressources internes et externes substantielles sont donc nécessaires, et le renforcement du financement urbain devient impératif pour façonner positivement la trajectoire de la croissance urbaine, en permettant le déploiement d'initiatives de développement urbain durable telles que le développement des infrastructures, le logement et la prestation de services, l'assainissement, l'approvisionnement en énergie et en eau, le transport et la mobilité, ainsi que la croissance économique et les mesures de renforcement de la résilience. La canalisation des investissements vers les actifs urbains les plus productifs est donc essentielle pour améliorer efficacement la situation financière des villes, complétée par une gestion budgétaire sûre, le développement de flux de revenus stables et une meilleure planification ur-

baine. Dans le même ordre d'idées, l'une des principales priorités des gouvernements municipaux est de consolider leurs mécanismes financiers et institutionnels afin de mieux remplir leurs fonctions essentielles.

Comblar le déficit de financement urbain

À l'échelle mondiale, il existe un énorme fossé entre les pays développés et les pays en développement du point de vue du financement du développement urbain, ce qui compromet le développement économique, l'amélioration de la productivité et du niveau de vie et, par conséquent, les aspirations en matière de développement durable. Avec un déficit d'investissement mondial prévu de 15 000 milliards de dollars d'ici 2040, il est impératif de combler ce déficit pour répondre de manière durable aux demandes d'infrastructures liées à l'urbanisation au niveau local¹. Le monde est donc pressé d'accroître l'ampleur et l'efficacité du financement du développement urbain, en reconnaissant qu'il s'agit d'un investissement productif, capable de faciliter et de débloquer la croissance endogène. Bien que la quantité d'investissements nécessaires soit considérable, une urbanisation de qualité peut catalyser d'énormes avantages qui, à long terme, compenseront largement les coûts à court terme. En outre, compte tenu de la stagnation et du déclin des progrès réalisés dans le cadre des ODD, un financement adéquat constitue le principal moyen pour les villes d'accélérer la localisation des objectifs, et c'est maintenant que les villes et les établissements humains devraient être pris en compte dans le financement des ODD en tant que bénéficiaires et catalyseurs de ce processus. Par conséquent, il est urgent de repenser l'architecture financière sous-jacente et d'exploiter de nouveaux outils pour aider au développement des villes, dans lesquels les nouveaux systèmes de financement doivent intégrer des cadres attirant les investissements et améliorant les projets urbains. Le secrétaire général des Nations unies, António Guterres, a déclaré qu'il fallait « créer des mécanismes de financement prévisibles et à long terme pour la mise en œuvre et le suivi du Nouvel agenda urbain, y compris la capacité des gouvernements

¹ World Economic Forum. (2022) Rethinking City Revenue and Finance Insight Report. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_C4IR_GFC_on_Cities_Finance_2022.pdf

infranationaux à générer des revenus à partir de leurs propres sources ». Ainsi, il est impératif que le monde travaille collectivement à garantir un financement de qualité pour le développement urbain, en donnant la priorité à l'allocation équitable des ressources pour permettre à la planification et au développement urbains de s'inscrire dans la durabilité, sans que personne ne soit laissé pour compte.

Défis et stratégies en matière de financement du développement urbain durable

Le financement efficace du développement des villes et des municipalités se heurte à un certain nombre d'obstacles. Des questions telles que les déficits de financement, les contraintes budgétaires et l'accès limité aux capitaux, le manque de capacité institutionnelle et l'engagement minimal du secteur privé, ainsi que les coûts initiaux élevés et les mécanismes de financement complexes continuent de ralentir les progrès en matière d'urbanisation durable. Pour surmonter et contrer ces défis, il est essentiel que les acteurs urbains et les partenaires du développement se concentrent désormais sur la cohérence de toutes les composantes afin de créer des systèmes de financement coordonnés et intégrés. En se concentrant sur le financement global, les villes peuvent commencer à tirer parti d'un éventail diversifié de sources de financement, y compris les fonds publics, les investissements privés, les prêts et les subventions, ainsi que le soutien international. En mettant en commun leurs ressources, les municipalités peuvent maximiser leur capacité financière et distribuer des fonds à une variété de projets et d'initiatives, facilitant ainsi une planification du développement urbain plus intégrée et plus complète. Les systèmes de financement intégrés peuvent contribuer à une planification commune, en encourageant les zones urbaines à reconnaître l'interconnexion entre les secteurs et donc à s'attaquer de front aux multiples défis urbains. La possibilité d'allouer des fonds en fonction des besoins prioritaires et des objectifs à long terme des municipalités permet de garantir une affectation des ressources aux projets de développement urbain ayant le plus d'impact, évitant ainsi la fragmentation des fonds alloués.

Créer les conditions propices à l'alignement des objectifs de développement et des institutions

Pour attirer les investissements initiaux, l'impact et le potentiel du développement urbain durable doivent être pleinement reconnus. Il est essentiel d'ancrer l'urbanisation durable dans les politiques nationales de développement et de la relier plus étroitement aux priorités nationales de transformation structurelle primaire pour qu'elle devienne un moteur essentiel de la productivité et un moyen de faire progresser les objectifs nationaux de développement. Compte tenu de l'ampleur de l'urbanisation dans les régions en développement rapide en particulier, il est d'autant plus important de lui accorder une place plus importante, stratégique et multisectorielle dans le cadre de la planification du développement national. Dans le même ordre d'idées, les cadres de financement nationaux intégrés peuvent servir d'outils pour financer les priorités de développement et ainsi rendre opérationnel l'agenda d'Addis-Abeba au niveau national². Pour mettre en œuvre avec succès des politiques nationales de développement coordonnées, intégrées et multisectorielles, il est important que chaque niveau de gouvernement dispose d'institutions fonctionnelles responsables de la gestion du développement et de son financement. Cela implique la mise en place d'institutions transparentes et efficaces en matière de gouvernance et de politique, cherchant à harmoniser les objectifs de développement au niveau territorial et à coordonner la mise en œuvre aux niveaux national, régional et local. Il est également important de reconnaître que la nécessité de créer des environnements propices aux investissements dans le développement urbain ne doit pas entraîner le retrait ou le retard de financements essentiels au développement lorsque des périodes prolongées de développement institutionnel sont en cours. Dans la mesure où très peu de pays à faible revenu disposent d'environnements aussi développés et fonctionnels, les gouvernements et les partenaires du développement urbain devraient tout de même être encouragés à investir dans les questions urgentes de développement municipal lorsqu'elles sont soutenues par une planification et une conception de qualité, des contrats solides et des mécanismes de financement sûrs.

2 Integrated National Financing Frameworks. (2019). Financing for Sustainable Development Report. URL: <https://inff.org/>

À cet égard, l'élaboration de cadres réglementaires structurés et efficaces doit faire partie intégrante de la création d'environnements propices à l'élaboration de mécanismes d'investissement urbain durables et efficaces. Lorsqu'elles sont bien conçues, les réformes institutionnelles et politiques peuvent renforcer la confiance des investisseurs, rationaliser les processus d'approbation et améliorer la responsabilisation dans le cadre des processus de développement local. Cependant, il est important de reconnaître que lorsqu'elles sont complexes et rigides, les réglementations existantes peuvent entraver la production de modèles de financement innovants et décourager l'engagement du secteur privé. Il y a donc un besoin urgent de réformes politiques qui alignent les cadres réglementaires sur les objectifs de développement urbain durable, en simplifiant les procédures d'autorisation, en promouvant des réglementations claires en matière d'utilisation des sols et en encourageant les initiatives de financement vert. En outre, des réformes institutionnelles efficaces peuvent soutenir la mobilisation des recettes, en donnant aux villes l'autonomie fiscale nécessaire pour expérimenter de nouveaux instruments de financement tels que les obligations municipales et la capture de la valeur foncière, tout en leur offrant la possibilité de restructurer leurs systèmes fiscaux en les alignant sur les fondements économiques essentiels. Par la conception d'environnements réglementaires souples et tournés vers l'avenir, les villes et les municipalités peuvent catalyser un paysage favorable libérant diverses sources de financement et accélérant la mise en œuvre de projets de développement urbain durable.

Résoudre les problèmes de capacité et de coordination entre les gouvernements

Pour soutenir les cadres et les réformes nécessaires aux niveaux institutionnel et politique, il est essentiel que les gouvernements disposent des capacités de mise en œuvre et des mécanismes de coordination suffisants. Au niveau mondial, de nombreuses villes sont entravées par des capacités limitées et une mauvaise collaboration entre les institutions gouvernementales. Alors qu'il est courant que les gouvernements nationaux gardent le contrôle des travaux de développement urbain, la délégation aux niveaux infranationaux se heurte

souvent à la désorganisation, au manque de ressources et à l'absence de volonté de prendre les rênes au niveau municipal. Le manque de capacité et de cohérence au sein du réseau diversifié d'acteurs impliqués nuit à la faisabilité et à la viabilité commerciale des nouveaux projets municipaux, en particulier dans les pays en développement à faible revenu. Notamment, là où l'expertise et les ressources sont plus dispersées dans le Sud, les acteurs urbains sont souvent isolés, réduisant la possibilité d'apporter des réponses significatives aux défis urbains, ce qui, à son tour, amplifie et prolonge la persistance de ces défis, qui deviennent alors plus problématiques au fil du temps. Le manque de décentralisation a également été cité comme un obstacle au financement du développement urbain par de nombreux acteurs, en particulier en ce qui concerne les cas d'autonomie politique minimale et de capacité administrative déficiente dans les gouvernements infranationaux. Cependant, il faut également reconnaître que la décentralisation peut en effet avoir des effets négatifs, notamment l'affaiblissement du contrôle macroéconomique et l'accroissement des inégalités de revenus au niveau régional. L'instauration d'une gouvernance multi-niveaux et multi-sectorielle, d'une coordination et d'un mécanisme de coopération est essentielle pour financer des investissements urbains efficaces et gérer les revenus, ainsi que pour créer les conditions favorables requises pour les politiques et les institutions de mise en œuvre. Lorsque les niveaux de décentralisation varient selon les contextes de gouvernance, les mécanismes de coordination permettront de mieux organiser les activités menées par les acteurs impliqués dans les différents réseaux, en veillant à ce que des liens essentiels soient établis entre les principaux processus de décentralisation et à ce que le financement soit plus efficace. Pour renforcer les approches à long terme du développement urbain stratégique, il est également nécessaire de favoriser l'alignement entre les finances municipales et l'aménagement de l'espace urbain pour que les gouvernements établissent des priorités clés et intègrent mieux les besoins d'investissement à long terme dans les plans budgétaires municipaux, en reconnaissant l'interdépendance entre les projets municipaux.

Lorsque de nombreuses municipalités sont confrontées à des budgets limités en raison de priorités de développement concurrentes, l'allocation de fonds pour des projets complexes devient plus difficile. Des facteurs macroéconomiques

tels que les ralentissements économiques et l'inflation peuvent grever davantage les budgets disponibles, limitant la capacité de financer des projets urbains à long terme, et frappant le plus durement les municipalités des pays à faible revenu. Le compromis entre la satisfaction des besoins immédiats et l'investissement dans des projets à long terme souligne donc l'équilibre à trouver par les responsables des politiques urbaines. Pour surmonter ces obstacles, les experts financiers, les urbanistes et les décideurs politiques jouent un rôle essentiel dans la mise en place d'environnements propices à la facilitation des initiatives municipales en utilisant les ressources disponibles de manière stratégique. Par conséquent, l'exploration de stratégies comprenant la priorisation de projets à haut rendement social, la budgétisation pluriannuelle, la diversification des sources de revenus et les politiques fiscales innovantes peuvent aider les municipalités dans cette voie, tandis que l'incorporation de la gestion fiscale basée sur la technologie, la budgétisation fondée sur la performance et la transparence des dépenses sont essentielles à l'optimisation de l'allocation des ressources et au maintien de l'obligation de rendre des comptes. Ainsi, pour gagner la confiance des investisseurs, les villes doivent également chercher à atténuer les risques financiers associés à l'investissement dans des initiatives de développement. Les zones urbaines étant confrontées à des incertitudes telles que les fluctuations économiques et les défis imprévus liés aux projets, des stratégies de gestion des risques doivent être élaborées pour attirer les investisseurs et le soutien financier. Les outils d'évaluation et de modélisation des risques peuvent aider les municipalités à identifier les éventuelles vulnérabilités et à concevoir des stratégies d'atténuation des risques, tandis que les partenariats public-privé (PPP) fonctionnent également comme des moyens de partage des risques, par lesquels les entités privées assument certains risques du projet et réduisent ainsi la charge des fonds publics. Notamment, la constitution de fonds de réserve dans les budgets des projets peut également aider à se prémunir contre des revers financiers inattendus. En combinaison avec l'atténuation des risques, la garantie d'une viabilité financière à long terme reste essentielle; elle est facilitée par l'adoption de pratiques budgétaires transparentes, une bonne gestion de la dette et la diversification des recettes. En combinant les engagements en faveur de la viabilité financière avec des stratégies d'atténuation des risques, les municipalités peuvent mieux faire face aux incerti-

tudes et réaliser des investissements fructueux en matière de développement urbain.

Garantir un financement et un investissement équitables et inclusifs

Conformément au principe même du développement urbain durable, il est désormais essentiel de veiller à ce que le financement urbain contribue à promouvoir l'équité dans les villes, à catalyser le changement social et à favoriser les redressements transformateurs. Mais, ce processus complexe est souvent négligé. Les modèles de financement traditionnels négligent souvent les besoins des communautés urbaines marginalisées, perpétuant ainsi les disparités, d'où l'importance de nouvelles stratégies innovantes et proactives qui profitent directement à ces communautés. Parallèlement aux évaluations de l'impact social, les processus de budgétisation participative et d'engagement communautaire permettent aux membres des communautés locales de faire entendre leur voix et leurs besoins, contribuant ainsi à définir les priorités en matière d'investissement. En mettant en œuvre des stratégies de financement inclusif, les municipalités pourront allouer des ressources à des initiatives qui amélioreront la qualité de vie de tous les résidents et s'attaqueront aux inégalités urbaines. Cependant, alors que ces situations sont souvent amplifiées dans les villes à faibles revenus, il est important de reconnaître ici qu'un défi majeur réside dans l'endettement à long terme pour le financement des infrastructures dans les zones pauvres et informelles, dans lesquelles les populations fournissent des contributions fiscales minimales et possèdent une capacité financière limitée pour faire face aux remboursements. Dans ces contextes, où le besoin de développement se heurte à d'importantes contraintes économiques et fiscales, les mécanismes financiers doivent être repensés pour combler ce fossé et garantir l'avancement des projets de développement essentiels sans imposer un fardeau disproportionné aux personnes déjà désavantagées. Ainsi, la fourniture d'infrastructures devrait correspondre aux besoins de tous les citoyens, y compris les plus vulnérables. Les villes peuvent tirer parti des avantages économiques découlant des nouvelles infrastructures, en introduisant les coûts du cycle de vie, en soutenant les principes d'investissement dans les

infrastructures durables et en réduisant à leur tour le déficit d'investissement dans les infrastructures par l'intégration d'investissements dans le développement équitable.

Améliorer l'accès au financement pour un développement urbain durable

Lorsque les villes s'efforcent de trouver un équilibre entre les besoins de leurs citoyens et les ressources limitées, la capacité à garantir l'accès à une gamme diversifiée de sources de financement et d'investissement et à les diriger devient essentielle pour développer la durabilité financière et la résilience. S'il est clair que les mécanismes de financement urbain existants nécessitent une transformation substantielle pour mener à bien les initiatives municipales, le déblocage de nouvelles voies de financement est un processus impératif pour faire avancer efficacement les agendas de développement urbain mondiaux et, en tant que tel, est un domaine critique à explorer pour les acteurs du développement urbain. Par conséquent, moyennant un consensus dans la préparation et la structuration des projets, ainsi qu'une répartition suffisante des risques et des processus contractuels solides, les gouvernements ont la possibilité d'innover en matière de financement, en plaçant les gouvernements locaux au cœur de leur action. Cette section présente des mesures qui peuvent aider les municipalités à améliorer leur accès au financement notamment par le biais de mécanismes et d'outils de financement indépendants.

Renforcer le financement interne

La mise en place de solides mécanismes de financement interne est essentielle pour permettre aux municipalités de progresser efficacement dans leur développement urbain durable. Souvent généré par les recettes publiques, la fiscalité locale et d'autres sources nationales, le financement interne constitue une source de financement durable et stable pour les villes et les municipalités. En tant que source monétaire constante, il favorise l'appropriation et le contrôle locaux

des projets de développement urbain et permet aux municipalités de répondre rapidement aux nouveaux défis et besoins. La confiance dans le financement interne encourage les gouvernements municipaux à améliorer leurs propres structures de gouvernance et leurs pratiques de gestion financière, un système de financement interne solide constituant l'épine dorsale des villes pour faire avancer leur propre programme de développement local.

En facilitant les flux de fonds entre les différents niveaux de gouvernement, les transferts fiscaux intergouvernementaux servent de mécanismes intégraux de financement national et, à ce titre, réaffirment l'importance de favoriser des relations solides entre les niveaux de gouvernement nationaux et infranationaux. Les transferts intergouvernementaux, qui servent souvent de base au financement d'une urbanisation durable lorsque les gouvernements infranationaux disposent de moyens limités pour générer des revenus, peuvent contribuer à corriger les déséquilibres verticaux en cas de disparités dans les capacités de génération de revenus entre les différents niveaux de gouvernement, pour permettre à ces derniers de mettre en œuvre des projets de développement qui répondent aux besoins locaux. Ils contribuent également à l'équité fiscale et, en réaffectant les ressources des régions les plus riches aux régions à moindre capacité financière, ils garantissent un développement urbain plus équilibré au profit des communautés défavorisées. En tant qu'éléments à part entière du financement municipal, l'amélioration de la gestion des transferts intergouvernementaux met à nouveau en évidence la nécessité d'engager une réforme au niveau national afin de faciliter la mise en place d'incitations appropriées pour les villes et les gouvernements locaux. Lorsque les gouvernements infranationaux ont des capacités réduites, les transferts intergouvernementaux fonctionnent comme des composantes intégrales de l'architecture financière des projets de développement local. Il est important de noter que les pays en développement sont beaucoup plus dépendants des transferts; ils génèrent environ 2,3 % du PIB à partir de leurs propres revenus, contre 6,4 % dans les pays développés, alors qu'au niveau international, les transferts intergouvernementaux représentent la principale source de revenus des gouvernements infranationaux (51 %)³. Cela montre les différentes capacités de

3 ONU-Habitat. (2021) Le financement du développement urbain durable.

génération de recettes fiscales que possèdent les différents gouvernements infranationaux et, par conséquent, les différents degrés de dépendance à l'égard du financement du gouvernement central. De même, cela souligne l'importance des transferts intergouvernementaux dans l'équilibre du développement territorial, sachant que la dévolution des recettes fiscales nationales au niveau local peut effectivement stimuler la croissance économique au sein des villes. Ainsi, les gouvernements centraux peuvent également bénéficier des effets d'agglomération et des économies d'échelle dans la fourniture de biens et de services à travers les municipalités. Néanmoins, malgré l'impact des transferts intergouvernementaux sur la réduction des disparités régionales et le soutien au mandat des gouvernements municipaux, il est essentiel de veiller à une allocation équitable des transferts et à leur alignement sur les priorités locales, ainsi qu'à l'utilisation de systèmes de transfert transparents et d'évaluations des performances pour s'assurer que les investissements respectent les normes de gestion des finances publiques.

Étant donné que les recettes générées au niveau local sont limitées, il s'avère également impératif d'augmenter, de diversifier et d'optimiser les revenus propres (RP)⁴, pour favoriser des approches durables à long terme et améliorer leur situation financière. Dans le contexte de la décentralisation, les gouvernements locaux doivent disposer de suffisamment de RP pour pouvoir assumer efficacement la responsabilité de la prestation de services et la réalisation de projets. Pour ce faire, il est essentiel d'améliorer la conformité et de rationaliser la politique fiscale, deux éléments qui ne peuvent être promus que par un leadership fort, une volonté politique et la capacité de contourner les intérêts particuliers. Les RP ne sont pas seulement nécessaires pour financer les dépenses existantes au sein des gouvernements locaux, mais aussi pour soutenir les investissements dans les infrastructures. En l'absence de transferts nationaux, ils favorisent également la continuité opérationnelle et permettent aux gouvernements locaux de répondre plus soupagement aux besoins des citoyens. De plus, une plus grande dépendance à l'égard des RP renforce l'obligation de rendre compte au sein des gouvernements locaux. En effet, les gouvernements locaux des pays en développement gé-

nèrent beaucoup moins de RP par habitant, soit environ 12 USD par habitant et par an, contre 2 944 USD dans les pays à revenu élevé, et sont donc confrontés à des difficultés considérables lorsqu'il s'agit d'en faire un outil de financement. Notamment, les revenus provenant des taxes foncières, un fournisseur clé des RP, représentent moins de 0,3 % du PIB dans les pays à faible revenu, alors que les pays à revenu élevé en génèrent environ 2 %⁵. Ce problème découle de l'insuffisance des registres de propriété foncière et de l'absence de droits de propriété clairs et de mécanismes de mise en œuvre. La faiblesse de l'autorité fiscale et le manque de capacité fiscale et de politique ciblée sont également des facteurs importants de la faible utilisation et de la sous-performance des RP⁶. En outre, la corruption et la coercition dans les mécanismes locaux de RP constituent également des obstacles importants dans les pays à faible revenu, ce qui réitère la nécessité d'établir une responsabilité politique et des systèmes de RP transparents, dans lesquels la numérisation peut jouer un rôle clé, par exemple en utilisant la collecte des paiements par voie numérique.

4 Les revenus propres sont ceux qui proviennent des impôts, des licences, des redevances et des droits qui sont contrôlés et prélevés par les administrations municipales.

5 Kelly, R., R. White and A. Anand (2020), "Property Tax Diagnostic Manual", World Bank, Washington, DC: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34793>.

6 ICTD/UNU-WIDER (2020) Government Revenue Dataset 2020. (Merged); OECD/UCLG (2016), Subnational Governments around the world: Structure and finance.

Outil d'analyse rapide des revenus propres d'ONU-Habitat

L'outil ROSRA (acronyme en anglais), [Analyse rapide des revenus propres](#) d'ONU-Habitat aide les gouvernements municipaux à optimiser leurs RP en quantifiant les fuites de revenus et en déconstruisant les goulets d'étranglement afin d'identifier les causes sous-jacentes et les points d'entrée de la réforme. En aidant les administrateurs des recettes locales à mieux comprendre et communiquer les faiblesses de leurs systèmes de RP, l'outil favorise des interventions stratégiques et efficaces en matière de ressources, contribuant ainsi à insuffler une dynamique de réforme au sein des gouvernements locaux. En consolidant efficacement les meilleures pratiques internationales en matière de RP, l'outil ROSRA renforce les fondations municipales au sein des gouvernements locaux, améliore la solvabilité et permet à ces derniers de mieux accéder aux ressources externes et de les utiliser pour financer leur propre développement local.

Cet outil est particulièrement pertinent pour les gouvernements locaux et infranationaux dans les villes secondaires et dans les pays en voie de développement. L'ONU-Habitat s'appuie sur cet outil pour mettre en place un mécanisme de RP plus transparent et plus équitable et aider de la sorte les citoyens à mieux comprendre leurs obligations fiscales et à aligner leurs décisions économiques en conséquence. L'ONU-Habitat est en mesure d'appliquer l'outil ROSRA de manière rentable afin de fournir aux gouvernements locaux des informations stratégiques sur l'optimisation des RP, et offre son soutien par la mise en œuvre de recommandations, agissant comme un allié à long terme pour les partenaires.

La méthodologie de l'outil comprend une analyse des écarts de revenus par flux de revenus et une analyse de la rentabilité par flux de revenus, ainsi qu'un processus plus granulaire de déconstruction des principaux flux de revenus afin d'identifier les dépendances et de déterminer les points d'entrée utiles de la réforme. Il est important de noter que le succès de ce service peut être mesuré par le biais des RP annuels par habitant, des RP annuels/budget annuel de l'administration des revenus ou des RP annuels des cinq principales sources de revenus/total des RP annuels, ainsi que de l'incidence

fiscale par groupe de revenus (taxe foncière/RP annuels ou zones de taxe foncière/RP annuels, qui peuvent être utilisés comme indicateurs de substitution).

En outre, en tant que l'un des actifs les plus précieux que possèdent les municipalités, le foncier offre un potentiel important en tant que composante de l'autofinancement des gouvernements locaux. Le financement basé sur le foncier est l'une des sources les plus prometteuses des RP et a fait ses preuves en tant qu'assiette fiscale dans de nombreux pays. Pourtant, il reste sous-exploité comme moyen d'améliorer la gouvernance urbaine. Les innovations technologiques ont ouvert la possibilité d'accroître la mise en œuvre de mécanismes de financement basés sur le foncier, mais une intégration réussie nécessitera également de renforcer les capacités des gouvernements locaux, d'encourager l'expérimentation et surmonter la résistance des propriétaires fonciers. Par conséquent, il est essentiel de travailler à la réforme administrative au début des nouveaux cycles exécutifs, au renforcement des capacités, à l'innovation technique et à l'augmentation des incitations politiques. Le financement par le foncier est particulièrement important étant donné la disparité entre les pays en développement et les pays les moins avancés (22 %) et les pays à revenu élevé et intermédiaire (39 %)⁷ quant à l'affectation des recettes fiscales et aux taxes foncières à l'échelon infranational. La mise en œuvre est confrontée à un certain nombre de défis, notamment des régimes fonciers complexes et informels, un manque de sécurité foncière, des systèmes inefficaces d'adressage des propriétés et une capacité professionnelle limitée en matière d'arpentage et d'évaluation. Face à ces obstacles, les villes étudient des moyens innovants pour enregistrer les terrains, évaluer les propriétés et faciliter le paiement des impôts. En particulier, la cartographie SIG offre une méthode rapide et peu coûteuse pour géolocaliser les propriétés et établir des registres fonciers et immobiliers numériques et à jour. L'intégration réussie de ces mécanismes peut aller au-delà de la seule génération de revenus et améliorer la planification et la gestion urbaines, l'administration foncière, le financement de l'amélioration de la sécurité foncière dans les quartiers à faibles revenus et la génération de crédits, tout en facilitant des droits fonciers plus solides.

Lorsqu'elles sont gérées correctement, les taxes foncières et immobilières constituent donc des moyens d'imposition équitables et efficaces.

⁷ Farvacque-Vitkovic, C. D. and Kopanyi. M. The World Bank. (2014). Municipal finances: A handbook for local governments.

Grâce à la capture de la valeur foncière, les gouvernements locaux peuvent obtenir une partie de l'appréciation de la valeur foncière résultant de l'amélioration des infrastructures publiques, des investissements dans les équipements et de l'augmentation de la population urbaine. Par la suite, ces revenus peuvent être réinvestis, augmentant encore la valeur foncière pour développer un cycle de développement urbain cyclique et autofinancé. Ainsi, par le biais d'une gestion et d'un développement stratégiques du foncier, les municipalités peuvent tirer parti d'un flux durable de revenus. En particulier, en louant ou en vendant des terrains appartenant à l'État pour des fonctions commerciales, résidentielles et industrielles, les autorités locales peuvent attirer des investissements du secteur privé et créer des opportunités d'emploi, stimulant ainsi les économies locales.

Une planification intelligente de l'utilisation des sols permet de créer des zones à usage mixte, facilitant ainsi la mise en place d'une gamme variée d'activités génératrices de revenus. En capitalisant sur les actifs fonciers, les gouvernements locaux peuvent non seulement renforcer leur autonomie financière, mais aussi favoriser une croissance urbaine équilibrée et fournir une plateforme pour le financement de services publics clés et de projets d'infrastructure, cultivant ainsi des communautés plus dynamiques et autosuffisantes.

Outils de financement basé sur le foncier d'ONU-Habitat

En vue d'améliorer la disponibilité des ressources pour le développement local en tirant parti du foncier, l'ONU-Habitat propose un ensemble d'outils flexibles pouvant être adaptés à une diversité de contextes institutionnels et culturels. L'amélioration des finances locales et de la capacité à améliorer les infrastructures et la fourniture de services au niveau local peut présenter des avantages sociaux et économiques considérables. Comparé à d'autres sources de revenus populaires, le financement basé sur le foncier augmente généralement la progressivité du système fiscal, favorisant ainsi l'équité. En effet, il a moins d'impacts négatifs que d'autres outils de revenus et peut aider à générer des relations symbiotiques de responsabilité entre les gouvernements et les communautés résidentes locales.

Il est important de noter que ce service aide les

gouvernements nationaux et locaux, les résidents concernés et les partenaires internationaux et locaux à résoudre les problèmes de financement municipal dans le cadre de la fourniture d'infrastructures et de services essentiels, tout en cultivant un contrat social et en améliorant la gouvernance pour tous. Ce service s'appuie sur les outils et stratégies de financement basé sur le foncier innovants d'ONU-Habitat, ainsi que sur un ensemble complet de connaissances développées dans le cadre d'un nombre croissant de partenariats internationaux, de pays pilotes et de villes. Le service augmente la collecte de revenus à travers des mécanismes de financement foncier, la dépense locale des revenus générés par la fourniture d'infrastructures et de services essentiels, y compris la participation des populations les plus touchées et marginalisées. Les services adoptent une approche inclusive de la propriété foncière à travers tout le continuum des droits fonciers et encouragent les approches innovantes, en reconnaissant le droit des occupants autant que celui des propriétaires fonciers.

Le service intègre à la fois i) [Tirer parti du foncier: le financement basé sur le foncier pour les gouvernements locaux](#) (*Leveraging land: Land-based finance for local governments*) ; et ii) un ensemble de [neuf vidéos didactiques](#) sur une série d'outils de financement basé sur le foncier par lesquels les gouvernements locaux peuvent capitaliser sur le foncier pour augmenter leur base de revenus afin de financer le développement urbain et la fourniture de services clés pour tous.

Renforcer le financement externe

Pour faire progresser l'urbanisation durable, il est indispensable d'obtenir un accès au financement extérieur afin de combler les écarts de financement entre les villes, d'accroître l'impact des projets urbains, d'exploiter l'innovation et l'expertise et de capitaliser sur les synergies entre les partenaires et les secteurs. Alors que de nombreuses villes sont confrontées à des contraintes de ressources et sont loin de générer des revenus suffisants, l'obtention d'un financement externe injecte des capitaux dans des projets de développement urbain qui pourraient autrement être retardés, réduits ou irréalisables, comblant ainsi les déficits de financement lorsque les revenus internes ne parviennent pas à couvrir les coûts. Ainsi, grâce au financement externe, les villes peuvent mobiliser des investissements privés, limiter la charge

sur les budgets publics et faire avancer la mise en œuvre de projets de développement clés, avec le soutien d'organisations internationales, de gouvernements étrangers, de banques de développement et d'investisseurs privés. Toutefois, dans la mesure où les pays à faible revenu ont plus de difficultés à attirer des capitaux extérieurs, cette section présente quelques-uns des principaux mécanismes permettant de promouvoir ce processus dans les économies en développement et émergentes.

La capacité des municipalités à accéder efficacement aux marchés financiers est largement dictée par le niveau de décentralisation à l'échelle nationale ainsi que par les droits légaux de la municipalité à emprunter. Les municipalités elles-mêmes doivent être en mesure de maintenir une génération de revenus durable et de développer des initiatives bancables, à travers des flux de revenus sûrs et cohérents et une collecte efficace des recettes. Cependant, pour de nombreux gouvernements locaux, l'accès au financement étouffe la mise en œuvre de projets d'urbanisation durable. En fait, dans les économies émergentes, seulement 4 % des 500 plus grandes villes sont considérées solvables pour des investissements sur les marchés financiers internationaux⁸. De même, les municipalités jugées solvables se trouvent généralement dans des juridictions possédant des règles claires sur le partage des impôts, des cadres politiques clairs, des limites statutaires et des accords de transfert de paiement transparents, ainsi que des systèmes d'approbation entre les niveaux local et national pour les emprunts municipaux. Les emprunts au niveau infranational, cependant, sont souvent limités par des obstacles juridiques et réglementaires qui protègent contre des obligations d'endettement insoutenables. Il convient de noter que l'insuffisance des flux de revenus, la capacité limitée de gestion financière et l'absence d'application préalable d'outils de financement externes, associées à des lois et des institutions de gouvernance sous-développées, empêchent souvent de nombreuses villes à faible revenu d'explorer ces interventions et de contracter des emprunts. Pour surmonter ces obstacles, des réformes juridiques peuvent être nécessaires afin d'accorder aux villes le pouvoir d'emprunter ou d'étendre leur capacité d'emprunt. Mais, les gouvernements lo-

caux doivent veiller à maintenir des pratiques de gestion financière saines, à contrôler les budgets et les niveaux d'endettement, et à faire preuve d'un historique de pratiques financières responsables. À cette fin, les municipalités peuvent intégrer des mesures visant à maximiser l'efficacité de la trésorerie et la gestion des actifs, à rationaliser les dépenses et à faciliter la planification de la dette. La promotion d'une culture de la transparence et de la responsabilité en matière d'information financière devrait garantir un accès des citoyens et des autres parties prenantes aux données correspondantes, pour renforcer la confiance et la crédibilité. En outre, le développement de systèmes efficaces de collecte des recettes fiscales augmenterait la fiabilité des flux de revenus pour assurer le remboursement de la dette, tandis que les plans financiers à long terme qui s'alignent sur leurs objectifs de développement pourraient faire progresser la mise en œuvre d'initiatives municipales clés.

Pour mettre en œuvre efficacement un projet au niveau local, il est également essentiel de s'assurer de sa bancabilité afin d'attirer les apports de capitaux nécessaires de la part des partenaires de développement extérieurs. Souvent, les gouvernements locaux, en particulier dans les économies en développement, n'ont pas la capacité de garantir la viabilité des projets, ni l'expertise nécessaire pour comprendre pleinement les souhaits des investisseurs, ce qui constitue un obstacle à l'accès au financement. Il est fréquent que ces lacunes en matière de capacités découlent d'un manque de prévoyance à long terme dans les plans stratégiques, de l'absence d'études de faisabilité et d'une expérience limitée ou inexistante dans l'élaboration de modèles financiers et de systèmes de contrôle financier. Pour contrer ces problèmes, la préparation nécessaire des projets peut faciliter les processus de développement, avec des objectifs de projet clairement définis soutenus par des études de faisabilité pour évaluer la viabilité technique et financière des projets et pour identifier les risques afin d'élaborer des stratégies d'atténuation. Il est admis que, dans de nombreux cas, la préparation des projets peut être initiée par un soutien externe, en particulier pour l'élaboration d'études de faisabilité et d'activités de renforcement des capacités. Il est important que ce soutien adopte une approche à long terme, en coopérant avec les municipalités pour renforcer leur capacité à créer des projets bancables en interne pour aller de l'avant.

Il est évident que là où des projets municipaux

8 World Bank. "City Creditworthiness Initiative: A Partnership to Deliver Municipal Finance": URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/city-creditworthiness-initiative>

susceptibles d'être financés sont générés, avec des RP solides et transparents, des transferts fiscaux intergouvernementaux et des stratégies de gestion financière saines, les risques d'investissement sous le contrôle de la municipalité se réduisent considérablement. Des risques macroéconomiques externes subsistent cependant, tels que les fluctuations de change, les taux d'intérêt, l'inflation et les cycles économiques. Étant donné que l'investissement présente des risques particuliers pour les investisseurs et les débiteurs dans les pays à faible revenu soumis à des contraintes budgétaires, des approches novatrices s'avèrent nécessaires. Les institutions financières internationales (IFI) peuvent apporter leur soutien en combinant des subventions, des injections de capitaux catalytiques, un soutien technique et la promotion de l'amélioration de la qualité du crédit au niveau local, en se concentrant sur le financement des flux de trésorerie du projet tout en se conformant aux cadres réglementaires existants. L'utilisation de mécanismes de financement mixte à travers des prêts publics et privés et d'autres garanties des IFI a été déployée dans un certain nombre de projets urbains pour aider à réduire les risques réels et perçus par les investisseurs, en diminuant les coûts d'investissement et en assurant aux investisseurs un remboursement minimum. Toutefois, pour mettre en œuvre cet outil, les municipalités doivent disposer d'une solide réserve de projets qu'elles peuvent présenter en toute confiance aux investisseurs et aux institutions financières afin d'obtenir leur adhésion. En outre, l'utilisation de l'aide budgétaire offre un autre moyen de réduire le risque d'investissement en renforçant les cadres budgétaires et donc l'environnement des investisseurs, ce qui peut être intégré aux approches mixtes pour capitaliser sur les synergies afin d'avoir un plus grand impact.

Compte tenu de l'ampleur du financement nécessaire pour réaliser des villes durables, il est essentiel de mobiliser les investissements du secteur privé dans le développement de l'infrastructure urbaine. Traditionnellement, le secteur public a fourni des infrastructures et des services urbains, mais cela est loin de suffire pour libérer tout le potentiel de l'urbanisation. Lorsqu'ils sont bien gérés, les partenariats public-privé constituent des stratégies à fort impact pour la mise en commun des ressources et de l'expertise, offrant des possibilités de combiner des actifs et des connaissances qui ne seraient tout simplement pas possibles pour l'un ou l'autre secteur pris isolément. Avant la pandémie, les investissements privés dans les in-

frastructures sur les marchés primaires stagnaient autour de 100-150 milliards de dollars par an au niveau mondial, soit moins que dix ans auparavant, avant de connaître une baisse de 6,5 % entre 2019 et 2020⁹. Les procédures complexes des PPP ont été identifiées comme l'un des principaux facteurs contribuant à ce déclin, en particulier celles dont les profils de risque sont plus élevés et qui ont un impact sur la bancabilité des projets. Le financement privé est également extrêmement limité dans les pays en développement en raison de l'insuffisance de la solvabilité et du sous-développement des marchés financiers, ainsi que de la faible capacité institutionnelle à « préparer » des projets et de la faiblesse des environnements réglementaires qui gèrent les PPP. Il est intéressant de noter que sur les 500 plus grandes villes des économies en développement et émergentes travaillant avec la Banque mondiale, seules 18 % sont jugées solvables et 6 % seulement ont émis avec succès des obligations municipales¹⁰. Toutefois, travailler en vase clos n'est plus une option viable lorsqu'une action urgente en matière de financement devient essentielle. Il faut donc rechercher de nouveaux systèmes permettant aux investisseurs privés de s'engager et de s'associer avec les gouvernements municipaux. Les municipalités doivent mettre en place des mécanismes juridiques appropriés qui protègent les investissements du secteur privé, des systèmes de passation de marchés souples ainsi que des politiques et des incitations à la coopération nationale entre le secteur public et le secteur privé.

Les gouvernements locaux doivent également faire preuve de volonté politique, en s'engageant professionnellement avec le secteur privé tout au long des phases de préparation et de conception des projets. Les PPP permettront de partager les risques dans les processus de financement municipaux, à condition que des cadres réglementaires transparents et rationalisés soient mis en place pour répartir clairement les rôles, les responsabilités et les accords de partage des risques entre les partenaires publics et privés, et en même temps, renforcer la confiance des investisseurs et réduire les incertitudes pour les financeurs externes.

9 World Economic Forum. (2022) Rethinking City Revenue and Finance Insight Report. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_C4IR_GFC_on_Cities_Finance_2022.pdf

10 World Bank (2015), "City Creditworthiness Initiative: A Partnership to Deliver Municipal Finance": <http://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/city-creditworthiness-initiative>.



Fig. 8.1. Principes de base du cadre de financement.
Source: ONU-Habitat. (2022) 2022 Catalogue de Services

Cadres et outils de financement d'ONU-Habitat pour l'amélioration des bidonvilles

Avec un milliard de personnes vivant dans des bidonvilles dans le monde, l'ampleur des défis à relever est largement reconnue et nécessite un financement d'une ampleur sans précédent. Néanmoins, le potentiel économique des bidonvilles en tant que marchés informels n'est toujours pas exploité. L'ONU-Habitat met en œuvre et soutient des outils et des services pour financer l'amélioration des bidonvilles, notamment i) des outils de financement innovants et des partenariats public-privé-population (PPPP) pour soutenir les cadres de financement; ii) des fonds gérés par les communautés et la mise en place de PPPP, et iii) des études de marché pour identifier les innovations et les opportunités d'investissement pour l'amélioration et la prévention des bidonvilles (voir figure 8.1).

La formulation de stratégies de financement pour l'amélioration des bidonvilles est essentielle pour évaluer l'étendue des besoins et le coût des interventions ainsi que pour proposer des cadres de financement et de mise en œuvre appropriés. Des stratégies de financement innovantes permettront d'orienter les fonds de manière à ce qu'ils soient alloués stratégiquement afin de mobiliser le capital humain et financier des budgets nationaux, du secteur privé et des investisseurs, ainsi que des partenaires financiers et des communautés pour obtenir un impact à grande échelle.

Les PPPP et les mécanismes participatifs ont dé-

montré leur capacité à générer un impact significatif sur l'obtention de résultats durables en matière d'amélioration des bidonvilles. L'ONU-Habitat joue un rôle clé en permettant des partenariats entre plusieurs parties prenantes pour la mise en place de fonds gérés par les communautés et de PPPP pour le financement inclusif, et met en relation les entreprises, les communautés et les parties prenantes nationales et internationales. En collaboration avec les gouvernements, l'ONU-Habitat élabore et évalue des politiques visant à promouvoir les interventions communautaires pour l'amélioration et la prévention des bidonvilles.

En outre, l'ONU-Habitat identifie les innovations du secteur privé et développe des études de marché identifiant les opportunités clés et les points d'entrée pour les investissements du secteur privé et les analyses de rentabilité pour l'amélioration et la prévention des bidonvilles. Après une analyse sectorielle portant sur le logement, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la gestion des déchets, l'énergie, les transports, les services de santé, l'éducation et l'infrastructure économique, les possibilités de partenariats d'investissement sont analysées et des recommandations sont formulées en fonction du potentiel du marché, sur la base de données factuelles. Ainsi, les études de marché peuvent être utilisées par les municipalités, les investisseurs et le secteur privé pour identifier le potentiel de solutions innovantes et peu coûteuses à mettre en œuvre dans les quartiers informels.

En tant qu'outils de financement émergents, les obligations municipales ont fait l'objet de discussions entre certains partenaires du développement, mais de nombreuses incertitudes subsistent quant à la

manière de les déployer efficacement. En fait, il a été indiqué que les partenaires eux-mêmes jouent un rôle important dans la réduction des risques liés aux obligations en vue d'assurer leur viabilité pour les investisseurs et les municipalités. Il est important, lors de l'utilisation d'obligations municipales, que les coupures soient suffisamment basses pour permettre aux citoyens d'y souscrire, afin de renforcer les contrats sociaux. La Banque européenne d'investissement a notamment déclaré que les prêts offrent beaucoup plus de souplesse que les obligations en cas de non-exécution, car ils peuvent être renégociés et restructurés, alors que les obligations peuvent être immobilisées dans les recettes municipales pendant des années ou faire l'objet d'un défaut de paiement avec une possibilité très limitée pour la municipalité de négocier un nouveau calendrier de remboursement de la dette. Commencer par des prêts concessionnels plus modestes et flexibles et passer à des prêts commerciaux dont les coûts sont plus importants, fixes et à plus long terme peut servir de modèle utile aux gouvernements municipaux pour lisser les flux de trésorerie et renforcer leur solvabilité en vue d'obtenir des financements supplémentaires. Ainsi, les obligations municipales ne devraient être souscrites que lorsque les municipalités ont atteint un certain niveau de développement et amélioré leur capacité de gestion financière par le biais

de prêts plus modestes. Les obligations peuvent être mises en œuvre selon plusieurs modalités, notamment l'exécution directe par les municipalités, l'exécution par l'intermédiaire de fiducies et l'intégration avec le soutien du gouvernement national. Dans le premier cas, les municipalités sont responsables de la planification, de la gestion et de l'exécution finale des projets financés par les fonds municipaux, ce qui implique la passation de contrats avec des fournisseurs, l'achat de matériaux et la supervision de la construction, ainsi que le respect des budgets et des délais établis. Dans le deuxième cas, lorsqu'ils sont fournis par l'intermédiaire de fiducies, les fonds municipaux sont établis en tant que fiducies indépendantes avec des directeurs responsables de la gestion et de l'exécution des projets. Enfin, avec le soutien du gouvernement national, ces entités peuvent offrir un soutien technique, financier et administratif aux municipalités dans la mise en œuvre des projets.

En tant qu'intermédiaires établis au niveau national dirigeant des ressources par le biais de prêts, de subventions et de financements mixtes, les fonds de développement municipaux ont également prouvé leur valeur dans la promotion de la discipline fiscale et le renforcement des capacités de développement de projets, de remboursement et d'historique de crédit au sein des gouvernements



Fig. 8.2. Les étapes et les boucles de rétroaction du CIF.

Source: Facilités d'investissement pour les villes. Structure et processus/ URL: <https://citiesinvestmentfacility.org/about-us/cif-structure/>

locaux. Les fonds municipaux visent à réduire les disparités dans l'accès aux ressources financières pour soutenir les investissements territoriaux qui contribuent au développement urbain durable, en fournissant des financements à travers un certain nombre de programmes et de mécanismes qui cherchent à soutenir le développement local et régional. Par le biais de subventions, les fonds municipaux peuvent directement distribuer des ressources aux gouvernements infranationaux pour ceux qui n'ont pas la capacité de rembourser leurs dettes ou pour soutenir le développement de projets d'investissement qui ne sont pas bancaibles. Sous forme de prêts, les fonds municipaux peuvent également allouer des ressources pour financer des projets d'investissement public, ou en coopération avec le secteur privé, mais l'accès à ces fonds est généralement réservé aux entités infranationales qui possèdent la capacité suffisante pour rembourser la dette, ou pour des projets bancaibles qui peuvent générer des flux de trésorerie positifs. En outre, en ce qui concerne le financement mixte, les fonds municipaux peuvent mobiliser des ressources publiques et privées pour financer des projets d'investissement urbain afin de maximiser la portée et l'impact des ressources disponibles, en diversifiant les sources de financement et en diminuant le risque d'investissement. Les financements mixtes, qui combinent souvent

des fonds publics concessionnels limités et des capitaux commerciaux provenant du secteur privé, offrent des investissements pour des projets qui n'ont pas encore fait leurs preuves sur le plan commercial, et fonctionnent comme des instruments qui peuvent être déployés aux niveaux national et local en fonction des besoins de financement spécifiques, de la solvabilité, des niveaux de risque et des conditions du marché. En agissant comme des catalyseurs potentiels pour des investissements de suivi, ils peuvent également stimuler le développement à long terme et l'efficacité des marchés financiers locaux.

Avec une multitude de sources potentielles d'investissement, l'organisation de l'investissement est cruciale pour les villes et les municipalités. Les intermédiaires financiers jouent un rôle de premier plan pour coordonner les investissements, catalyser et gérer les relations, et renforcer la capacité de financement des villes en développement. En rationalisant la fourniture d'infrastructures, ils contribuent à éviter les problèmes de duplication et de désorganisation, et à combler les lacunes en matière d'information entre les villes et les investisseurs. Notamment, il est courant pour de nombreux pays d'héberger des fonds de développement local au sein des gouvernements nationaux, afin de coordonner les investissements des multiples do-

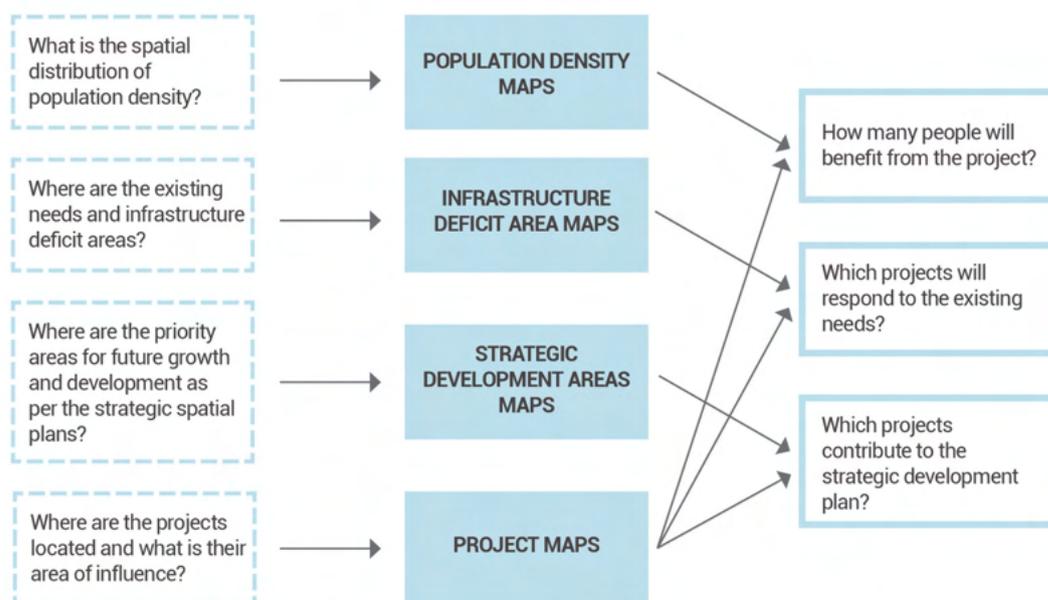


Fig. 8.3. Le processus de hiérarchisation des projets.
Source: Diagramme développé par ONU-Habitat

nateurs et des gouvernements centraux, qui sont généralement proposés aux municipalités sous forme de subventions. Pour ce faire, les municipalités doivent s'assurer de bases de revenus stables leur permettant d'obtenir des prêts efficaces de la part des banques d'investissement municipales; un processus qui est principalement motivé par des efforts de décentralisation à grande échelle. Les bases de revenus doivent supporter le coût des responsabilités déléguées dans ce processus par le biais d'une marge (l'excédent de fonctionnement), qui fonctionne essentiellement comme une source de remboursement durable des prêts municipaux. Le développement de banques d'investissement municipales et d'autres facilités de crédit communes nécessite une gouvernance des affaires solide et une bonne répartition des risques. Étant donné que la mise en place de prêts municipaux entraînera à terme une concurrence de la part des banques commerciales, il est essentiel de veiller à ce que ces institutions restent financièrement viables sur des marchés concurrentiels, en s'assurant qu'elles atteignent une taille suffisante pour pouvoir se développer et diversifier leurs propres activités rentables, être vendues à des investisseurs privés ou faire partie du portefeuille de prêts d'une banque privée.

Facilité d'investissement pour les villes d'ONU-Habitat

La [Facilité d'investissement pour les villes](#) (*Cities Investment Facility*, CIF acronyme en anglais) est une initiative innovante et multipartite centrée sur le déblocage de flux de capitaux pour faire avancer la mise en œuvre de projets d'urbanisation inclusifs et durables notamment dans les marchés à faibles et moyens revenus.

Par le biais de trois piliers: i) le portail d'investissement des villes (portail CI); ii) la plateforme de conseil en investissement dans les villes (plateforme de conseil CI); et iii) les véhicules d'investissement des villes (véhicules CI), le CIF aide les promoteurs de projets à:

- la commercialisation de leurs projets auprès d'un public mondial de fournisseurs de financement de la construction, en mettant en relation une communauté de parties prenantes au stade de l'idéation.
- la fourniture de conseils en matière de préfaisabilité concernant le processus de

préparation du projet en amont (idéation, faisabilité, conception et développement) ainsi que le bouclage financier concernant la bancabilité et l'impact sur les ODD.

- la mise en commun de sources de financement diverses et mixtes pour ces processus afin d'acquies efficacement un financement de la construction auprès d'autres chefs de file et investisseurs externes.

Premier élément du CIF, le portail CI est une plateforme en ligne sur abonnement qui héberge et suit les progrès des projets d'infrastructures urbaines durables parmi ceux qui ont été soumis au CIF, à mesure qu'ils franchissent les étapes menant au statut de projet bancable et prêt à recevoir un financement pour la construction. Il permet aux utilisateurs d'accéder à une base de données interactive de projets urbains bancaables et d'initiatives nationales, ainsi qu'à des investisseurs potentiels dont les domaines d'intérêt, les types d'investissement et les références sont clairement définis et alignés sur les principes de durabilité et d'inclusion. En tant que tel, le portail du CI relie une communauté de parties intéressées aux différents stades de préparation des projets. Par la suite, la plateforme consultative du CI s'efforce de combler le fossé entre les projets d'infrastructures urbaines durables et les exigences des investisseurs. En particulier, les partenaires de mise en œuvre soutiennent les projets en amont afin d'améliorer leur alignement sur les ODD et d'accroître leur bancabilité. Au sein de la plateforme, les promoteurs de projets reçoivent des conseils et des orientations sur des questions telles que la structuration du projet, la diligence raisonnable technique et financière, et l'évaluation de l'impact sur les ODD à l'aide de l'outil d'évaluation des projets ODD d'ONU-Habitat. Dans le cadre de la troisième et dernière composante, les véhicules CI fournissent un financement en capital privé et des conseils supplémentaires en matière de bancabilité pour les projets qui ont atteint les étapes intermédiaires de la préparation, afin de conduire les projets à une clôture financière avec des tiers supplémentaires, des prêteurs à long terme et des investisseurs. Le stade intermédiaire est défini ici par l'ensemble des actifs de préparation qui ont été atteints à ce jour, comprenant généralement des études de faisabilité technique et financière, des plans de préparation de projet et des budgets, ainsi qu'un développement précoce des actifs. Il s'agit en grande partie de projets qui ont été préparés et dont les risques ont été réduits à mi-parcours grâce au soutien des partenaires

de la plateforme consultative du programme CI, mais qui nécessitent à présent un investissement supplémentaire considérable pour garantir que le processus de préparation du projet atteigne le statut de projet bancable et prêt à recevoir un financement pour la construction, en obtenant les actifs de préparation en suspens tels que les approbations d'études environnementales, les terrains et les permis, l'ingénierie de conception et les accords juridiques, entre autres.

Le CIF apporte une contribution considérable à la réalisation de l'Agenda 2030 en convoquant et en préparant une réserve de projets d'infrastructure bancables conformes aux ODD qui favorisent une croissance économique durable. En 2022, avec le Fonds d'équipement des Nations unies (FENU), le CIF a obtenu une facilité de prêt de 150 millions d'euros pour accroître le financement local du développement urbain durable¹¹. En coopération avec les partenaires de mise en œuvre du CIF, il fournit des services de conseil ainsi qu'un soutien financier dans les domaines des ODD, de la technique et de l'investissement pour préparer les projets aux investissements, les mettre en relation avec des investisseurs, participer à la conception de produits financiers et offrir aux projets une plateforme pour présenter leurs progrès. Les projets sélectionnés participent activement à chacun des trois piliers du CIF, qui entretiennent des relations étroites et fonctionnent dans une boucle de rétroaction qui se renforce mutuellement.

Le CIF comprend plusieurs phases:

- **Idéation / Concept / Préfaisabilité:** la définition initiale de la portée du projet.
- **Faisabilité:** étude de base de haut niveau, visant à déterminer si un projet est sensé sur le plan technique et financier.
- **Développement:** travail visant à obtenir les principaux accords, approbations et permis, les principales études réalisées par des consultants, le terrain, la conception technique, le soutien des gouvernements pour attirer le financement de la construction et les fournisseurs de financement de la construction.
- **Clôture financière:** le financement de la construction par le syndicat de financement

est garanti et transféré.

- **Construction:** l'ingénierie finale, la fourniture des équipements et la construction du projet sont finalisées.
- **Exploitation:** exploitation du projet pendant toute sa durée de vie prévue, avec des recettes provenant de paiements gouvernementaux ou de frais d'utilisation.

Planification des investissements en capital à l'aide des informations spatiales d'ONU-Habitat

La planification stratégique des investissements infranationaux se heurte à une myriade de difficultés, telles que le manque de liens entre les plans locaux et les budgets de mise en œuvre, le manque de coordination entre les agences publiques, les niveaux de gouvernement et le secteur privé, l'inefficacité des processus d'évaluation des besoins d'investissement, de hiérarchisation et de coordination des projets, le manque de transparence et de clarté du processus de budgétisation et un certain nombre de lacunes du système financier qui rendent la budgétisation difficile.

Nombre de ces problèmes sont exacerbés par l'absence d'informations spatiales dans la planification des investissements. Cependant, l'intégration d'un cadre spatial peut résoudre ces enjeux en renforçant la relation entre les objectifs stratégiques et la budgétisation, en améliorant l'évaluation des besoins et en soutenant la hiérarchisation des projets d'investissement dans le cadre d'un processus transparent et moins subjectif. La hiérarchisation des projets sur la base d'éléments probants peut également faciliter une meilleure communication avec les niveaux supérieurs de gouvernement et les investisseurs, en remédiant aux lacunes du système financier dans les budgets d'investissement infranationaux.

En reliant les évaluations multicritères pour la priorisation des projets, la mise en œuvre programmée et le capital disponible, l'ONU-Habitat fournit un processus de Planification des investissements en capital (CIP, acronyme en anglais) pour assurer la mise en œuvre efficace des plans d'aménagement du territoire et, en fin de compte, parvenir à un développement urbain durable. La CIP établit

¹¹ ONU-Habitat. (2022) Rapport annuel URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2023/06/unhabitat_annualreport_2022.pdf

des phases stratégiques et des priorités dans l'exécution des projets en vue de distribuer efficacement les fonds alloués et de faciliter la mobilisation des ressources. Il constitue le lien entre les plans d'aménagement du territoire, les projets d'investissement et le financement, afin de fournir une feuille de route claire pour la mise en œuvre de la stratégie de développement et incorpore trois grandes catégories d'investissement:

- 1) L'entretien et la reconstruction des infrastructures existantes ;
- 2) Retards dans la fourniture de services ;
- 3) La création de capacités pour la croissance urbaine future (au sein du réseau existant: régénération urbaine et, lorsque cela se justifie, expansion urbaine).

Les critères spatiaux sont incorporés dans un système de priorisation multicritères afin d'indiquer les projets les plus importants à financer. Ils indiquent clairement quelles interventions sont nécessaires, à quel endroit et à quel moment pour atteindre les résultats escomptés. Le processus de la CIP à orientation spatiale d'ONU-Habitat assure un lien direct avec les composantes spatiales développées dans les phases de diagnostic et de planification et fournit donc une base factuelle et une logique stratégique pour les décisions d'investissement.

Les options de financement des projets sont incorporées dans le plan afin de créer une enveloppe financière globale. Celle-ci comprend des fonds publics (budgets des gouvernements et des villes), des prêts et des subventions. Les projets prioritaires (et les zones de projet) se voient ensuite attribuer un financement dans le cadre de cette enveloppe globale pour produire un programme de développement par zone qui peut être ventilé dans les différentes zones de développement stratégique de la ville. Les interventions et les affectations de fonds se reflètent dans l'espace et sont alignées sur le plan et la stratégie d'aménagement du territoire.

Orientations et recommandations futures pour le financement du développement urbain durable

Tendances émergentes en matière de financement urbain

À la lumière des changements rapides et des nouveaux défis auxquels les villes du monde entier sont aujourd'hui confrontées, le financement urbain est soumis à un certain nombre de tendances émergentes, qui redéfinissent la manière dont les zones urbaines financent leur croissance et leur transformation par des voies innovantes et durables. L'essor de la finance verte et de la finance climatique génère une traction dans la promotion de villes axées sur l'environnement, tandis qu'une reconnaissance croissante de l'importance des PPP indique la nécessité de renforcer la coopération entre les gouvernements et les entités du secteur privé afin de mieux relever les défis urbains. L'investissement à impact continue également à prendre de l'ampleur, attirant des investisseurs qui recherchent des impacts positifs mesurables en plus des rendements financiers, tandis que les sources de financement émergentes, y compris les solutions basées sur le marché, le financement mixte, la philanthropie et les outils politiques réorientent l'investissement sur une nouvelle voie. En outre, avec l'essor des solutions technologiques telles que les innovations des villes intelligentes et l'analyse des données, la numérisation continue de jouer un rôle de plus en plus important dans le financement, facilitant une prise de décision plus éclairée et une allocation efficace des ressources dans le cadre des projets de développement urbain.

Alors qu'il est de plus en plus urgent d'intégrer les stratégies d'action climatique urbaine, les politiques nationales et les mécanismes de marché minimisent actuellement les flux de financement climatique vers les municipalités. Il est essentiel de noter qu'à peine 10 % des investissements actuels dans le domaine du changement climatique atteignent le niveau local, ce qui empêche les zones urbaines de devenir résilientes au changement climatique¹². Lorsque les villes sont en pre-

12 ONU-Habitat. (2023). Rapport du directeur exécutif sur le

mière ligne de l'action climatique, le déploiement de la finance verte à grande échelle constitue désormais une opportunité majeure d'investir dans des villes durables et vertes, les investisseurs cherchant à s'aligner sur les objectifs de durabilité. Parallèlement à l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement, on observe une tendance croissante à l'adoption d'approches du financement urbain soucieuses de l'environnement et socialement responsables. En effet, les données indiquent que lorsque les investissements sont structurés de manière adéquate, les investisseurs privés sont désormais prêts à investir dans les infrastructures pour atteindre les ODD¹³. Alors que les villes du monde entier sont aux prises avec les défis de l'urbanisation rapide et des crises environnementales, la finance verte et l'investissement à impact offrent la possibilité de passer à des stratégies de financement du développement urbain plus respectueuses de l'environnement, dans lesquelles l'investissement privé acquis sous forme d'actions et de dettes peut réduire le déficit d'investissement, stimuler l'innovation du secteur privé dans les infrastructures urbaines et accélérer la mise en œuvre de projets municipaux catalytiques. Notamment, l'essor des obligations vertes permet désormais aux villes d'attirer des investissements spécifiquement destinés à des projets axés sur l'environnement, tels que les initiatives en matière d'énergies renouvelables, les infrastructures vertes et les solutions fondées sur la nature.

Le financement traditionnel reste une étape essentielle pour débloquer des fonds externes, mais des efforts supplémentaires en matière de financement interne, tout en attirant des fonds privés, sont susceptibles de générer une valeur ajoutée bien plus importante pour les villes. Notamment, alors que le développement urbain est confronté à des défis multiples et complexes dans le monde entier, l'accent est mis de plus en plus sur la nécessité de tirer parti de l'innovation et de la créativité dans les nouveaux mécanismes de financement, en parti-

thème spécial de la deuxième session de l'Assemblée des Nations Unies pour l'habitat.

13 Une enquête de GI Hub Global Infrastructure Investor menée en 2019 a révélé que 97 % des investisseurs estiment désormais que les facteurs ESG sont des éléments importants à prendre en compte dans les décisions d'investissement dans les infrastructures, soit une hausse de 11 % par rapport à 86 % en 2016.

culier dans les pays du Sud. Tandis que les villes se remettent de la pandémie de COVID-19, il est plus opportun que jamais de tester de nouvelles solutions dans les pays en développement et dans les secteurs confrontés à des obstacles financiers. S'il est important de noter que les PPP ne génèrent généralement pas de revenus pour les villes, ils donnent naissance à de nouveaux canaux d'investissement direct, permettant la réalisation efficace de projets de haute qualité conformes aux visions stratégiques nationales dans de nombreuses municipalités confrontées à des contraintes budgétaires. Les investissements privés fournis par l'intermédiaire de fonds d'investissement privés en particulier sont de plus en plus présents sur les marchés émergents et les dons philanthropiques jouent également un rôle de plus en plus important dans la gestion de l'urbanisation, puisque 5 % de l'aide publique au développement (APD) provient aujourd'hui de fondations¹⁴. Lorsqu'une grande partie de ce financement philanthropique contribue au renforcement des capacités par le biais de formations destinées aux fonctionnaires municipaux, les villes peuvent, grâce à des contributions importantes, s'attaquer à des questions d'intérêt public qui ont fait l'objet d'un investissement insuffisant. Notamment, la Fondation Rockefeller, par l'intermédiaire du programme 100 Villes résilientes, la Fondation Bill et Melinda Gates, Bloomberg Philanthropies, la Fondation Thomas Reuters et la Fondation Ford, entre autres, continuent d'être d'importants bailleurs de fonds pour le développement urbain durable dans le monde.

En outre, alors que la révolution numérique transforme la gestion financière des villes, les solutions de finance numérique et de fintech se développent à un rythme soutenu. Notamment, des outils tels que les systèmes de paiement mobile et la technologie blockchain deviennent plus courants, aidant les gouvernements locaux à rationaliser la collecte des recettes, à réduire la fraude et la corruption et à améliorer la transparence fiscale, dans laquelle les données financières et les analyses en temps réel peuvent aider les planificateurs et les décideurs politiques à prendre des décisions plus éclairées sur l'allocation des budgets et des ressources. Là où il peut y avoir des risques, notamment de détournement de fonds et de malversation, l'émergence de la technologie blockchain

14 ONU-Habitat. (2022). Plateforme Fondations et Philanthropie. URL: <https://www.urbanagendaplatform.org/resources/foundations-and-philanthropy-platform>

en particulier permet des enregistrements infalsifiables des transactions financières, ce qui renforce la confiance dans les systèmes municipaux où les risques de corruption sont présents. En outre, les innovations fintech facilitent l'accès des villes aux fonds et leur gestion, améliorant ainsi l'efficacité des processus financiers. La transition numérique de l'infrastructure urbaine par le biais des technologies d'infrastructure permet aux villes de renforcer les avantages économiques de la fourniture d'infrastructures, de réduire le déficit de financement des infrastructures et les coûts de leur cycle de vie, tout en soutenant et en intégrant les principes ESG.

Une voie à suivre pour le financement des investissements dans le développement urbain durable

Repenser le financement du développement urbain durable devient un impératif face aux profonds défis et opportunités auxquels les villes du monde entier sont actuellement confrontées. L'urbanisation s'accélère à un rythme sans précédent, plus de la moitié de la population mondiale résidant désormais dans les villes. Cette croissance rapide exerce une pression considérable sur les infrastructures urbaines, les services et l'environnement, ce qui exige des solutions financières innovantes pour répondre aux exigences croissantes de la vie urbaine. De plus, étant donné que le changement climatique représente une menace importante pour les villes, il est essentiel de donner la priorité au développement durable. Le développement urbain durable englobe les efforts visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à accroître la résilience aux impacts climatiques et à promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement. Les modèles traditionnels de financement ne permettent souvent pas de fournir les ressources nécessaires au financement de ces initiatives cruciales, ce qui exige une réévaluation de la manière dont les villes collectent et allouent les fonds.

L'inclusion est un autre facteur essentiel qui oblige le monde urbain à repenser le financement des investissements. De nombreuses villes sont confrontées à des problèmes d'inégalité et d'exclusion sociale, et les mécanismes de financement doivent être conçus de manière à garantir que les

avantages du développement atteignent tous les résidents, tels que les investissements dans des logements abordables, l'éducation, les soins de santé et les services sociaux, qui peuvent contribuer à combler les écarts socio-économiques au sein des villes. En outre, la pandémie de COVID-19 a mis en évidence les vulnérabilités des systèmes urbains et la nécessité de disposer de modèles de financement résilients et adaptables. Elle a également mis en exergue l'importance du financement des infrastructures de soins de santé, de la réponse aux situations d'urgence et des mesures de santé publique, et a souligné la valeur de la disponibilité de réserves financières et de mécanismes de financement flexibles pour répondre aux chocs aigus. Face à ces défis complexes, les villes doivent aller au-delà des sources de financement traditionnelles et explorer des options innovantes. Il peut s'agir de faire appel au secteur privé par le biais de partenariats public-privé (PPP), d'émettre des obligations vertes pour financer des projets durables et de tirer parti des technologies numériques pour rationaliser les processus financiers. Il est essentiel d'adopter une approche holistique et d'avant-garde qui aligne les stratégies de financement sur les objectifs de développement urbain à long terme, favorisant ainsi l'émergence de villes résilientes, durables et inclusives pour l'avenir.

Ce chapitre a clairement montré qu'une action pragmatique, collective et coordonnée est nécessaire pour transformer les stratégies de financement à long terme du développement urbain durable. Les villes ont aujourd'hui une occasion inestimable de combler le fossé en matière de financement et de « reconstruire en mieux » en utilisant la dynamique postpandémique pour redéfinir les mécanismes de financement et les besoins en matière de développement urbain par le biais d'approches axées sur les personnes. Les citoyens et les financiers accordant une grande importance aux ESG, les villes peuvent adopter les nouveaux mécanismes de financement émergents afin d'assurer un avenir vert. Cependant, lorsque les villes sont particulièrement bien placées et qu'elles opèrent dans un large éventail d'environnements favorables, des solutions souples et personnalisées seront manifestement nécessaires pour répondre aux besoins uniques de chaque municipalité, chacune devant concevoir ses propres solutions contextualisées. En particulier, lorsque nous constatons que les villes des économies en développement et émergentes ont souvent une capacité institutionnelle considérablement ré-

duite, des niveaux d'autonomie plus faibles et des fondations de gouvernance plus fragiles, ce qui affecte de manière disproportionnée leur capacité à lever des fonds, il est essentiel de se concentrer sur l'amélioration de la solvabilité et de la confiance des investisseurs pour leur permettre de progresser davantage vers l'urbanisation durable. D'autre part, lorsque les municipalités ont une capacité d'emprunt réduite en raison de contraintes budgétaires ou d'obstacles juridiques, il est important de reconnaître que les fondements politiques et institutionnels peuvent encore contribuer à guider l'investissement privé au niveau local, en agissant comme des pouvoirs non contraignants. En reconnaissant les politiques nationales de développement comme points de départ pour ouvrir de nouvelles voies de financement municipal, des mécanismes politiques coordonnés et cohérents entre les niveaux national et infranational sont indispensables pour débloquer de nouveaux canaux de financement, notamment dans les économies émergentes du Sud. Cependant, il faut comprendre que ces mécanismes ne pourront être débloqués que si les problèmes de financement actuels sont résolus. Dans le même ordre d'idées, lorsque les municipalités sont confrontées à des obstacles à la mise en œuvre d'une politique holistique et à une réforme institutionnelle au niveau national, il convient également d'éliminer les réglementations actuelles qui entravent la capacité d'action des gouvernements locaux.

La mise en place de stratégies de gestion financière durables et sûres est également primordiale. Il est aussi important que les municipalités cherchent à tirer le maximum de valeur de leurs propres dépenses et actifs, en garantissant une utilisation efficace des ressources et des fonds conformément aux budgets préparés. En adhérant à des stratégies à long terme pour éclairer les décisions financières et en faisant preuve de discipline dans les dépenses, les villes peuvent fonctionner avec une plus grande capacité et améliorer leur résistance en cas de chocs imprévus. Néanmoins, il est essentiel qu'elles travaillent activement à l'identification de nouvelles sources de revenus et de méthodes de financement pour maintenir et renforcer leur propre viabilité financière à long terme, en promouvant des approches diverses et créatives qui peuvent compléter les mécanismes de financement conventionnels existants. Alors que les villes sont invitées à innover pour garantir plus efficacement les investissements, la diversification des sources de financement internes s'avère essen-

tielle, et des stratégies telles que les RP, le financement basé sur le foncier et les transferts intergouvernementaux constituent tous des mécanismes précieux. Toutefois, il est tout à fait pertinent pour les villes d'exploiter également le soutien du secteur privé et des organismes de financement internationaux, en tirant parti des PPP, des instruments axés sur le marché, des financements mixtes, des prêts municipaux et des outils fondés sur les politiques, parmi d'autres instruments émergents. Notamment, par le biais de la dette et des capitaux propres, l'investissement privé peut contribuer à combler le déficit de financement, à stimuler l'innovation dans le développement urbain, à accélérer la mise en œuvre des projets et à réduire les coûts de financement. En outre, les villes peuvent s'appuyer sur les IFI et d'autres donateurs philanthropiques en tant que prêteurs pour le développement urbain, ce qui renforce la crédibilité et la confiance des investisseurs et contribue à attirer de nouveaux investissements dans des projets. Par conséquent, à mesure que les relations entre les gestionnaires urbains et les autres entités gouvernementales et non gouvernementales évoluent, les villes ont la possibilité de renforcer la collaboration et la coordination latérales et horizontales avec les organisations publiques, privées et philanthropiques par l'établissement de partenariats de qualité, ouvrant ainsi de nouvelles voies pour la génération de revenus externes et l'acquisition de ressources. Comme indiqué plus haut, il est clair que l'ouverture de ces voies nécessitera une réforme politique et institutionnelle afin d'incuber les écosystèmes réglementaires qui permettent le développement de pratiques de gestion financière saines et, par conséquent, la solvabilité des municipalités et la bancabilité des projets.

En outre, compte tenu de l'intérêt croissant pour le financement vert, il est désormais essentiel de concentrer les investissements sur la réalisation d'un avenir urbain vert si l'on veut minimiser les effets du changement climatique. Pour réaliser les ambitions climatiques, celles-ci doivent être intégrées en tant que priorités dans la gouvernance financière urbaine et les décisions d'investissement. Les investissements urbains devraient éviter de s'enfermer dans des infrastructures à forte teneur en carbone, et le développement de nouvelles infrastructures devrait contribuer à protéger les villes contre les effets du dérèglement climatique en intégrant les principes climatiques dans les processus de prise de décision dans le cadre des plans d'investissement municipaux plu-

riannuels. Les budgets annuels des villes permettront de contrôler et d'améliorer les performances climatiques des villes, en utilisant la budgétisation pour intégrer les objectifs climatiques et façonner les décisions budgétaires.

Il est donc important de renforcer la capacité des acteurs urbains à développer efficacement des initiatives climatiques, en veillant à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour concevoir et réaliser des projets de qualité, en investissant dans la formation du personnel à la gestion financière et en cultivant des partenariats et des réseaux avec de multiples acteurs et institutions en vue d'améliorer l'accès aux connaissances et aux compétences nécessaires pour garantir la solidité financière des projets. L'accélération de la finance verte réaffirme également la nécessité pour les municipalités d'améliorer et de diversifier leurs méthodes de collecte des recettes. Le développement de systèmes efficaces et fiables permettra à la fois d'accroître l'accès aux capitaux et d'améliorer considérablement la solvabilité des villes, réduisant ainsi les coûts d'emprunt.

Des mesures telles que l'imposition de surtaxes sur les biens, les services et les transports à forte émission, l'utilisation d'énergies fossiles, les fonds locaux de taxe sur le climat et l'établissement d'un marché du carbone au sein des juridictions administratives urbaines peuvent toutes constituer des mécanismes efficaces. Il est important de noter que les municipalités doivent évaluer les mesures les plus avantageuses en tenant compte de leurs contextes socio-économiques et de gouvernance uniques. La mobilisation des investissements du secteur privé sera essentielle pour combler les déficits de financement des projets axés sur le climat, dans lesquels les villes peuvent tirer parti des PPP, du financement des incitations fiscales, des redevances d'aménagement et de la capture de la valeur foncière, ainsi que des prêts liés à la durabilité, des obligations vertes et de la finance carbone pour capter l'intérêt. Toutefois, pour garantir le succès des projets d'investissement dans les villes vertes, il faut créer des marchés offrant un bon retour sur investissement et un risque limité.

En reliant le financement à la planification, à l'activité économique et à l'acquisition de la valeur foncière, il est possible de débloquent un cycle d'investissement positif pour la croissance et de favoriser une urbanisation durable. En capitalisant sur les mesures de relance budgétaire prévues, un finan-

cement efficace et des institutions solides permettront aux villes de créer de la richesse, de stimuler les possibilités d'emploi et d'encourager les innovations nécessaires pour relever les principaux défis qui font obstacle à la réalisation du développement durable. À leur tour, les villes peuvent libérer une base plus large d'activité économique et favoriser une participation accrue aux économies urbaines, stimulant ainsi la prospérité à partir de la base. Les acteurs du développement et les financiers du secteur privé, les IFI, les banques multilatérales de développement et les fondations philanthropiques sont encouragés à travailler en partenariat pour débloquent des possibilités de financement urbain pour les municipalités de toutes les régions. De même, les groupes de leaders urbains tels que Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), le Pacte des Maires et C40- Groupe de leadership des villes sur le climat peuvent être utilisés pour aider les villes, les maires et les autres acteurs urbains à générer des facilités de financement.

En tant que moteurs économiques mondiaux et pôles d'excellence et d'innovation, les villes vont dicter la mise en œuvre locale des objectifs mondiaux, d'où l'importance majeure de débloquent de nouveaux canaux financiers pour les villes et de promouvoir des décisions d'investissement urbain plus éclairées. Des investissements éclairés permettront d'améliorer les infrastructures et la prestation de services et de créer des opportunités économiques plus prospères, améliorant ainsi l'accès aux opportunités et la qualité de vie des citoyens. Alors que les villes sont confrontées aux défis de la croissance démographique, du changement climatique et des contraintes de ressources, des investissements bien planifiés deviennent impératifs. En s'appuyant sur des données, une planification globale et l'engagement des parties prenantes, les villes peuvent s'assurer de l'adéquation de leurs investissements avec leurs objectifs à long terme, favoriser un développement inclusif et contribuer aux efforts mondiaux en matière de développement durable. En définitive, prendre des décisions éclairées n'est pas seulement une question de prudence financière; il s'agit aussi de façonner les villes de demain d'une manière qui profite aux générations actuelles et futures. En fin de compte, alors que les villes doivent désormais se concentrer sur le financement de projets qui accélèrent une reprise transformatrice conformément à l'Agenda 2030 et au NAU, elles doivent à leur tour se refléter en tant qu'acteurs centraux au sein de l'architecture financière internationale.

Chapitre 9 | **Meilleures pratiques des villes lauréates du Prix mondial pour le développement durable dans les villes (Prix de Shanghai) 2023**



Introduction

Ce chapitre est un résumé des meilleures pratiques des cinq villes lauréates du Prix mondial pour le développement durable dans les villes (Prix de Shanghai) 2023. La création du Prix de Shanghai a été officiellement annoncée par le directeur exécutif d'ONU-Habitat lors de la première session du Conseil exécutif 2022 d'ONU-Habitat, le 30 mars 2022. Ce prix est une initiative mondiale menée par l'ONU-Habitat et la municipalité de Shanghai, visant à accélérer la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et du Nouvel agenda urbain. Il se concentre sur l'avancement de l'ODD 11, la promotion de la localisation des ODD, l'écho de l'Initiative mondiale pour le développement (IMD) et l'incitation des villes à trouver des solutions systématiques pour faire avancer le développement urbain durable. En outre, ce prix contribuera à la mise en place d'une plateforme pour faire avancer le plan stratégique et les programmes phares d'ONU-Habitat, ainsi que le Cadre mondial de suivi des villes.

Le thème du premier cycle du prix est « Construire un avenir urbain durable pour tous » et vise à récompenser les villes qui ont réalisé des progrès significatifs dans les quatre domaines de la vitalité économique et de la prospérité urbaine, du développement urbain vert, de la sécurité urbaine et de la résilience, et du renforcement des capacités pour le développement urbain durable. Au total, 54 villes de 16 pays sur 5 continents ont soumis leur candidature. Conformément aux critères d'évaluation et en tenant compte de leur représentativité, de leur potentiel de croissance et de leurs effets de démonstration, le jury international a sélectionné cinq villes lauréates. Celles-ci ont présenté une série de solutions urbaines intégrées et durables ainsi que des pratiques efficaces impliquant une large participation des parties prenantes.

Brisbane, Australie: la ville représente une ville innovante axée sur les personnes en combinant de manière créative les données, la technologie, la planification urbaine et des modèles financiers et économiques solides avec un système social.

Salvador, Brésil: la ville propose une approche coordonnée et axée sur les objectifs, en mettant l'accent sur la protection des droits des femmes et du patrimoine culturel, et produit un certain nombre d'expériences de développement urbain reproductibles.

Kampala, Ouganda: la ville réalise des progrès significatifs grâce à des actions basées sur des programmes innovants dans les domaines de la sécurité routière et de la connectivité, de l'amélioration de la qualité de l'air urbain, du financement vert et de l'utilisation des énergies renouvelables.

Fuzhou, Chine: la ville se concentre sur la stratégie de développement durable d'une économie verte et numérique, met en œuvre de manière innovante un projet de gestion du système d'eau urbain et se construit pour devenir un jardin vert, à faible émission de carbone et respectueux de l'environnement.

George Town, Penang, Malaisie: la ville met en œuvre un plan d'adaptation au climat fondé sur la nature, un mécanisme de financement efficace, des outils techniques innovants et des solutions intelligentes pour parvenir à un développement durable par le biais d'une approche holistique.

Brisbane, Australie

Résumé

Brisbane, la ville qui connaît la croissance la plus rapide du pays, a développé une vision ambitieuse, mais en même temps réaliste, dans un plan de développement à long terme. La ville intègre de manière créative les données, la technologie, la planification urbaine, un modèle économique financier solide, ainsi que des innovations sociales

et institutionnelles. La stratégie de re-densification du centre-ville privé d'espace de croissance avec des solutions de logement abordable, de nouvelles formes de connectivité et de transport durable sont des solutions remarquables. Les caractéristiques uniques du littoral de Brisbane ont donné lieu à un grand nombre d'explorations et d'actions de planification dans la ville. Ces activités le long du littoral permettent non seulement de sensibiliser les citoyens aux enjeux liés au changement climatique, mais aussi de créer un soutien public fort en faveur du développement durable de la ville.



Figure 9.1. Paysage urbain de Brisbane

Source: Documents soumis par Brisbane pour le Prix de Shanghai 2023

Données de base sur la ville

No.	Répertoire	Données	Notes
1	Population urbaine (2022)	1 284 698 million	
2	Zone administrative de la ville		
3	Zone urbaine bâtie	-	
4	PIB par habitant (2022)	\$53052	


 A satellite map of Brisbane, Australia, showing the city's layout, including the Brisbane River, the city center, and surrounding areas. The map is overlaid with a grid and shows various urban features like buildings, roads, and green spaces.

Tableau 9.1 Données de base sur la ville de Brisbane

Source: Documents soumis par Brisbane pour le Prix de Shanghai 2023

Contexte du développement

1. Contexte

Brisbane est la capitale australienne qui connaît la plus forte croissance démographique. Elle bénéficie d'un climat subtropical, avec 38,9 % de couverture d'habitat naturel, et les atouts naturels locaux tels que la rivière Brisbane, longue de 114 kilomètres, et plus de 2 100 parcs et zones naturelles sont une carte de visite pour les résidents comme pour les visiteurs. Avec un âge médian de 35 ans, la communauté est multiculturelle. Le corridor du savoir de Brisbane, situé dans le centre-ville, regroupe les activités de la ville basées sur le savoir. Brisbane possède un bon environnement d'innovation et se classe parmi les 10 % des 500 premières villes du monde. En juillet 2021, Brisbane a été confirmée comme ville hôte des Jeux olympiques et paralympiques de 2032 (voir tableau 9.1).

2. Principaux défis rencontrés

Une grande partie des espaces verts de Brisbane étant déjà entièrement exploités, il fallait, pour faire face à la croissance démographique tout en conservant des logements abordables, augmenter la densité en rénovant les centres-villes et les banlieues existants. La ville, construite sur une plaine inondable, devait faire l'objet d'une planification et d'une construction de qualité pour la rendre davantage résiliente. Alors que les villes continuent de se développer, il est essentiel de maintenir et d'améliorer la qualité de vie et d'offrir des expériences diversifiées aux résidents et aux visiteurs. Les Jeux olympiques offriront de nouvelles opportunités à Brisbane, l'accent n'étant plus mis sur le Parc olympique mais sur l'intégration des Jeux dans l'espace urbain.

Stratégie de développement durable

1. Stratégie globale

Le plan d'urbanisme de Brisbane 2014 (Plan d'urbanisme) a été conçu par le Conseil municipal, et guide l'utilisation et le développement du foncier à Brisbane, afin de contribuer à la croissance de la ville tout en préservant le caractère des banlieues et en créant une ville de quartiers. Il reflète des po-

litiques clés telles que la Stratégie de croissance durable de Brisbane et Brisbane Propre, Verte, Durable 2017-2031 et aide à planifier les infrastructures pour soutenir la croissance et protéger le mode de vie.

Le cadre stratégique du Plan d'urbanisme définit l'orientation politique de la planification urbaine et vise à garantir la capacité de la ville à accueillir un large éventail de développements, tout en maintenant et en améliorant le mode de vie de Brisbane, la croissance économique et la protection et l'amélioration de l'environnement.

2. Stratégie d'action

Le plan régional du sud-est du Queensland du gouvernement du Queensland fixe une limite de croissance urbaine pour la région ainsi que des objectifs de logement devant être atteints par chaque gouvernement local pour répondre au taux de croissance démographique prévu.

Étant donné que Brisbane dispose de peu de possibilités de développement sur des terrains vierges, la plupart des nouveaux développements devront se faire dans des zones déjà établies. La stratégie de croissance durable de Brisbane définit les moyens de gérer la croissance démographique de la ville tout en protégeant et en améliorant un mode de vie souhaitable au niveau local. La stratégie du centre-ville de Brisbane représente la stratégie de croissance durable du centre-ville, qui définit l'orientation de la planification qui façonnera l'avenir du centre-ville de Brisbane et guidera le programme du Conseil municipal en matière de planification des quartiers du centre-ville et de fourniture d'infrastructures dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques de Brisbane 2032 et au-delà.

« Brisbane: notre ville productive » donne à la ville les moyens d'attirer davantage d'initiatives, d'entreprises intelligentes et de technologies de classe mondiale, tout en maintenant l'offre de terrains industriels et permettant aux zones industrielles de la ville de progresser, de se renouveler et d'évoluer.

Activités principales

1. Activité 1: Mettre en place le métro turn-up-and-go de Brisbane

Le Conseil municipal de Brisbane met en place le

méto turn-up-and-go (aller-retour) de Brisbane, une nouvelle ère de transports connectés. Le méto de Brisbane reliera la ville à la banlieue et améliorera la connectivité entre les personnes et les lieux. Le tout nouveau méto circulera sur des voies réservées aux bus, de Eight Mile Plains à Roma Street, et du Royal Brisbane and Women's Hospital à l'Université du Queensland, avec des services aller-retour, fonctionnant 24 heures sur 24 les week-ends et sans horaires préétablis.

Ce projet d'aménagement urbain est entièrement financé en partenariat avec le gouvernement australien et transformera le réseau de transports en commun de la ville. Les métros entièrement électriques et de grande capacité offriront davantage d'options de déplacement grâce à des liaisons faciles avec les services de bus et de train, en construisant des infrastructures nouvelles et améliorées et en utilisant les technologies les mieux adaptées à notre ville fluviale.

Véhicule du méto de Brisbane:



Figure 9.3 Le méto turn-up-and-go de Brisbane

Source: <https://www.brisbane.qld.gov.au/traffic-and-transport/public-transport/Brisbane-met>

- Un système de transport en commun rapide aller-retour reliant les principales destinations
- Le premier « tramway sans rail » électrique à batterie flash d'Australie
- D'importants travaux d'infrastructure sont en cours et les services commenceront fin 2024
- Flotte de 60 véhicules en phase 1, avec d'énormes possibilités de développement

2. Activité 2: Pont vert de Kangaroo Point

Le Conseil municipal de Brisbane construit un nouveau pont vert pour faciliter les déplacements des

visiteurs dans la ville. Le pont vert de Kangaroo Point reliera Kangaroo Point au Quartier central des affaires (Central Business District (CBD)), ce qui facilitera les déplacements à pied ou à vélo



Figure 9.4. Pont vert de Kangaroo Point

Source: Documents soumis par Brisbane pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.5, Brisbane élue ville hôte des Jeux olympiques et paralympiques de 2032

Source: Documents soumis par Brisbane pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.6. Célébrations annonçant la désignation de Brisbane comme nouveau site des Jeux olympiques et paralympiques

Source: Documents soumis par Brisbane pour le Prix de Shanghai 2023

entre Kangaroo Point, la banlieue Est et le CBD. Plus qu'un simple projet de pont, le Pont vert de Kangaroo Point deviendra une destination incontournable pour les résidents et les visiteurs de la ville, le projet final comprenant plusieurs lieux de restauration uniques au bord de la rivière.

3) Activité 3: Accueillir les Jeux olympiques

Le Comité international olympique (CIO) a élu Brisbane ville hôte des Jeux olympiques et paralympiques de 2032.

La proposition de Brisbane 2032 pour les Jeux olympiques et paralympiques implique une collaboration à tous les niveaux du gouvernement. Grâce à cette collaboration, le Conseil municipal et ses partenaires de Brisbane 2032 se sont engagés à organiser le plus grand événement sportif du monde, qui apportera aux résidents locaux et aux entreprises d'énormes avantages économiques.

Les Jeux apporteront 8,1 milliards de dollars au Queensland, dont 4,6 milliards de dollars en croissance économique grâce au tourisme et au commerce, et 3,5 milliards de dollars en améliorations sociales telles que la santé, le bénévolat et les avantages pour la communauté.

Principales réalisations

1) Impact

A. Influence de la ville:

Alors que la vitalité économique et la prospérité urbaine de Brisbane sont en partie façonnées par les politiques des gouvernements du Queensland et de l'Australie, le Conseil municipal planifie l'avenir tout en créant des emplois et en veillant à ce que la ville dispose des services et des infrastructures nécessaires pour répondre aux besoins des générations futures. La valeur économique de Brisbane devrait atteindre 239 milliards de dollars australiens d'ici 2041, ce qui offre d'excellentes opportunités d'investissement; l'Autorité de développement économique de Brisbane (BEDA, acronyme en anglais) stimule la demande d'investissement pour la ville sur les marchés nationaux et internationaux, met en valeur la ville et, par le biais de stratégies globales d'accès au marché et d'expansion, apporte son soutien aux investisseurs et entreprises potentiels; dans le même temps, le commerce international de Brisbane est renforcé,

l'espace pour les activités et le développement des entreprises est élargi, et le quartier des affaires local devient plus prospère.

B. Influence des actions innovantes:

Les initiatives innovantes de Brisbane sont plus que de simples projets, elles représentent un bond en avant vers « un avenir urbain durable, inclusif et prospère pour tous ».

Le métro de Brisbane est un projet révolutionnaire dans le domaine des transports publics qui ouvrira une nouvelle ère de transports connectés. Le pont vert de Kangaroo Point offrira à la ville un point de repère de classe mondiale, reliant le centre-ville à la populaire presqu'île du centre-ville. Les Jeux olympiques et paralympiques de 2032 à Brisbane sont une occasion importante de devenir un modèle pour des Jeux olympiques durables et de montrer au niveau international les avantages positifs et durables que les Jeux peuvent apporter à la ville.

En résumé, ces actions: renforcent la vitalité économique de la ville en augmentant l'emploi, en promouvant le développement de l'industrie, en optimisant la structure industrielle et en améliorant la connectivité urbaine. L'utilisation d'énergies renouvelables propres, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le renforcement de la construction de voies lentes et la priorité donnée à l'augmentation de la résilience des paysages écologiques naturels, entre autres méthodes, ont favorisé le développement d'une ville verte; le recours à une modernisation poussée des infrastructures et à une assurance de la qualité à partir du niveau de détail des installations ont permis de créer un environnement plus sûr, plus résilient et plus inclusif.

2) Développement durable

1. La Stratégie de croissance durable de Brisbane fournit des priorités et des actions clés qui aideront à équilibrer le besoin urgent de logements tout en protégeant l'environnement naturel. L'élément clé de cette stratégie est l'identification des zones propices au développement, des zones riches en infrastructures de transport de base, en services publics, en espaces verts et en opportunités d'emploi, pour parvenir à un développement urbain durable.

2. La Stratégie pour le centre-ville définit la vision et les objectifs communs des 5 km du centre-ville pour nous guider vers la durabilité en vue des Jeux olympiques et paralympiques de

Brisbane en 2032 et au-delà. La croissance du centre-ville de Brisbane est l'une des clés d'un avenir plus durable et plus dynamique. La planification régionale pour une croissance durable du centre-ville augmentera les possibilités de logement et d'emploi dans des zones riches en infrastructures et en équipements.

3. « Brisbane: notre ville productive » est une stratégie visant à améliorer et à adapter les zones industrielles de la ville pour les transformer en entreprises à forte intensité de connaissances, fondées sur l'intelligence humaine plutôt que sur les ressources naturelles ou la main-d'œuvre. Cette stratégie fournit aux entreprises traditionnelles une feuille de route pour le développement d'entreprises et de technologies intelligentes durables et de classe mondiale.

4. « Brisbane, Propre, Verte et Durable 2017-2031 » met en lumière les principales réalisations de la ville en matière de développement durable et présente les actions et engagements futurs pour une ville plus propre, plus verte et plus durable. Le pilotage d'un examen local volontaire (VLR) axé sur l'action et fondé sur le cadre mondial de surveillance urbaine (UMF, acronyme en anglais) en partenariat avec l'ONU-Habitat permettra de rassembler certaines de ces actions et recommandations afin de débloquent de plus grandes opportunités.

5. Le Plan d'urbanisme de Brisbane 2014 est le programme de planification du Conseil municipal qui guide l'utilisation et le développement du foncier à Brisbane afin de contribuer à la croissance de notre ville tout en préservant le caractère des banlieues et en créant une ville de quartiers. La réalisation d'un développement urbain durable est une priorité permanente et le Conseil municipal travaille avec les gouvernements, l'industrie du développement et les communautés pour s'assurer que cet objectif est atteint de façon à contribuer à la mise en œuvre des objectifs de développement durable et à un nouveau développement urbain.

Aspects liés à l'apprentissage

1) Innovation

1. Stratégie pour le centre-ville: la stratégie pour le centre-ville adoptée Inner Spark s'engage à respecter les aspirations des citoyens reflétées dans le plan. Le Conseil municipal a utilisé des techniques d'engagement innovantes pour faire entendre les différentes voix de la communauté,

et les 1 960 idées et près de 30 000 votes communautaires reçus ont contribué à façonner les quatre piliers et l'orientation future de la stratégie pour le centre-ville ainsi qu'à faire de Brisbane une ville vivable et durable.

2. Extension des espaces verts: bien que la ville continue à se développer de manière significative et constante, le gouvernement de la ville donne toujours la priorité à l'expansion des espaces verts et au maintien des conditions environnementales. L'objectif de couverture de 40 % des habitats naturels, qui devrait être mis en œuvre en 2031, constitue l'approche unique de Brisbane en matière de protection de la biodiversité et de renforcement de la résilience urbaine.

3. Neutralité carbone: les activités du Conseil municipal sont devenues neutres en carbone et le restent à 100 %, ce qui en fait la plus grande organisation certifiée neutre en carbone d'Australie. Cet engagement personnifie une approche proactive de l'atténuation du changement climatique et sert d'exemple à d'autres villes.

4. Des transports sans obstacles. Les décisions politiques du Conseil municipal donnent la priorité à la mobilité et à la connectivité, comme le souligne l'Orientation stratégique du plan de transport de Brisbane. Le bus entièrement climatisé et accessible aux fauteuils roulants améliore l'accessibilité pour tous les résidents, y compris les personnes handicapées. Ce mode de transport inclusif favorise l'égalité des chances dans les déplacements domicile-travail et améliore l'habitabilité générale de la ville.

5. Infrastructures fluviales et loisirs. L'amélioration de l'accès à la rivière Brisbane et le développement d'une infrastructure fluviale polyvalente dans le cadre du Plan d'accès à la rivière transforment le bord de la rivière en un centre de loisirs, de tourisme et d'activités. Cette approche innovante améliore le mode de vie de la ville et la rend plus attrayante pour les résidents et les visiteurs.

6. Stratégies d'intelligence de l'eau et d'intelligence des inondations. Le Conseil municipal promeut une conception et une construction sensibles à l'eau en fournissant du matériel éducatif et des incitations et en travaillant avec des organismes industriels. La stratégie Flood Smart Futures (Avenirs intelligents en matière d'inondation) intègre les meilleures pratiques en matière de gestion des risques d'inondation, y compris les équipements de refoulement, les outils d'information actualisés sur les inondations et les programmes de rachat volontaire. Ces stratégies contribuent à la construction d'une ville résiliente et durable.



Figure 9.7: Participation du public à l'élaboration des politiques

Source: Documents soumis par Brisbane pour le Prix de Shanghai 2023

2) Capacité d'adaptation

1. Gestion des situations d'urgence en cas d'inondation. Le Plan local de gestion des catastrophes du Conseil municipal donne un aperçu des dispositions à prendre en matière de prévention, de préparation, d'intervention et de rétablissement au sein de notre communauté et en partenariat avec d'autres niveaux de gouvernement. L'objectif principal est de gérer et d'atténuer efficacement les effets des catastrophes sur la communauté chaque fois que cela est possible ou pratique, tout en se préparant à réagir lorsque des catastrophes se produisent. Le Conseil municipal fournit des alertes météorologiques gratuites pour les résidents et les visiteurs de Brisbane et le service d'alerte fournit un avertissement avancé pour les phénomènes météorologiques violents ou d'autres événements de sécurité publique et aide à préparer et à protéger les personnes et les biens.

2. Gestion du carbone et durabilité. L'initiative du Conseil municipal pour la neutralité carbone montre l'importance de fixer des objectifs ambitieux et de réorganiser les différents aspects des opérations de la ville pour atteindre la neutralité en matière d'émissions de carbone. Compte tenu de la nature mondiale des défis climatiques, toutes les autorités municipales devraient donner la priorité à la gestion du carbone et à la durabilité. Cette approche implique l'établissement de partenariats efficaces, la mise en œuvre de nou-

veaux programmes, l'adoption de mesures de comptabilité carbone, le partage d'expériences et d'enseignements, et la célébration des succès. La reproduction de ces pratiques est particulièrement pertinente pour l'ODD 13 sur l'action climatique et l'ODD 11 sur les villes et communautés durables.

3. Une prise de décision fondée sur des faits. L'expérience de Brisbane met en évidence l'importance de prendre des décisions éclairées sur la base de données précises. Les villes confrontées à la dégradation de l'environnement ou à des défis environnementaux devraient donner la priorité à la collecte d'informations fiables afin de comprendre les causes profondes et d'élaborer des solutions efficaces. Cette approche a été démontrée dans des initiatives telles que le Floodwise Homes Package (Programme Maisons à l'épreuve des crues), où des données précises se sont avérées essentielles pour aider les propriétaires touchés par les inondations. La prise de décision fondée sur des faits contribue à l'élaboration de politiques axées sur des données probantes, conformément à l'ODD 9 sur l'industrie, l'innovation et l'infrastructure.

4. Engagement de la communauté. La détermination de Brisbane en faveur de l'engagement communautaire constitue un modèle reproductible pour d'autres villes. En impliquant les résidents dans les processus de prise de décision, les villes peuvent s'assurer d'une plus grande appréciation et compréhension des sujets clés par la

communauté. La mise en place de groupes de travail ciblés, de sessions de retour d'information, de plateformes en ligne et d'événements spécialisés peut permettre une participation significative de la communauté et contribuer à répondre aux préoccupations et aux priorités. Cette approche s'aligne

sur l'ODD 16 relatif à la paix, à la justice et à des institutions solides.



Figure 9.8 (trois en même temps): Paysage urbain de Brisbane
Source: Documents soumis par Brisbane pour le Prix de Shanghai 2023

Salvador, Brésil

Résumé

La ville de Salvador a adopté un processus de développement systématique et a procédé à des améliorations spécifiques et diversifiées de la planification conformément à l'ODD 11. Afin de s'assurer une mise en œuvre du plan plus proche des besoins de la population et de la situation réelle, la ville a largement écouté les opinions et les suggestions des citoyens. En outre, en réponse au relief et au littoral uniques de Salvador, la ville a formulé une série de mesures ciblées de réponse au dérèglement climatique, illustrant un modèle de développement urbain dans le contexte du changement climatique et fournissant une démonstration et une orientation précieuses pour d'autres villes. Cette stratégie de planification globale et tournée vers l'avenir fait de la ville de Salvador un exemple important en matière de développement urbain durable. Par exemple, Solar Salvador utilise des politiques publiques pour stimuler l'utilisation de l'énergie solaire photovoltaïque et cherche à générer des impacts environnementaux et sociaux, notamment en stimulant l'économie locale, en créant de nouvelles opportunités d'emploi, en réduisant les coûts énergétiques et la consommation d'énergie, etc.

Données de base sur la ville

No.	Répertoire	Don	Notes
1	Population urbaine	2 900 319	
2	Zone administrative de la ville	693,442 km ²	
3	Zone urbaine bâtie (2016)	303,5 km ²	
4	PIB par habitant	\$4636	

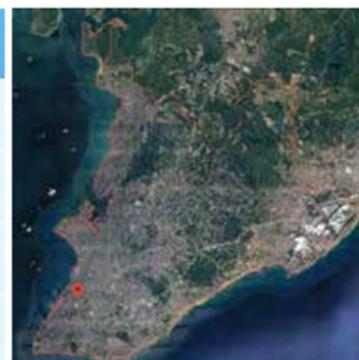


Tableau 9.2: Données de base sur la ville de Salvador

Source: Documents soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023

Figure 9.10: Localisation de Salvador

Source: Élaborée par les auteurs à partir de Google Map

Contexte du développement

1) Contexte

La ville de Salvador est la capitale de l'État de Bahia, la première capitale du Brésil et la cinquième ville la plus peuplée. La population de Salvador a augmenté de près de 184 % en 48 ans. En 2010, l'indice de Gini de la ville était de 0,63, 11,4 % de la population étant pauvre et 4,0 % de la population vivant dans l'extrême pauvreté.

En décembre 2021, la mairie a alloué 1,34 milliard de R\$ pour soutenir la population, en particulier dans le domaine de la santé (39,8 %). Salvador promeut également l'inclusion de critères de durabilité et envisage d'intégrer l'adaptation aux risques climatiques et leur atténuation dans ses politiques publiques, en particulier dans les secteurs stratégiques de développement économique.

2) Principaux défis rencontrés

Salvador est situé dans une faille géologique et environ 45,5 % de la population vit dans des zones dangereuses. Alors que la ville s'est construite par une urbanisation accélérée, les inégalités sociales ont continué à se creuser, se manifestant par des implantations informelles et des quartiers pauvres (composés principalement de citoyens noirs). Avec l'apparition de la pandémie de COVID-19, de nombreux citoyens ont perdu leurs revenus et leurs emplois, d'où la nécessité d'une reprise verte, équitable et durable du Salvador.

Stratégie de développement durable

1) Stratégie globale

A. Plan directeur de développement urbain (PDDU)

Le Plan directeur de développement urbain (PDDU) de Salvador, publié en 2016, inclut le droit à une ville durable comme l'un de ses principes. Parmi ses objectifs figure la promotion du développement durable dans tous ses aspects: l'utilisation de matières premières et de technologies propres, la production de sources d'énergie renouvelables, la réutilisation de l'eau dans les contextes infrastructuraux et la gestion des déchets.

2) Stratégie d'action

A. Stratégie de résilience (100VR)

Salvador a lancé sa stratégie de résilience en 2019, qui faisait partie du Programme des 100 villes résilientes (100VR), dirigé par la Fondation Rockefeller. La Stratégie pour un Salvador résilient présente une planification à long terme, la mise en place d'initiatives et de politiques publiques adoptant la résilience comme valeur fondamentale pour générer des dividendes dans de multiples aspects de la ville.

Au cours de la première phase de la construction de Salvador Résiliente, une identification des stress chroniques ayant un impact sur la qualité de vie dans la ville a été entreprise par le biais d'ateliers, d'entretiens et d'enquêtes avec la société civile, ainsi qu'avec les secteurs privé et public. La stratégie repose donc sur cinq piliers: 1) Culture et identités multiples; 2) Communauté saine et engagée; 3) Économie diversifiée et inclusive; 4) Ville informée et gouvernance innovante; et 5) Transformation urbaine durable. Ces piliers comprennent 60 initiatives prioritaires pour la résilience urbaine.

B. Plan d'atténuation et d'adaptation au changement climatique (PAACC)

Pour renforcer la planification durable et résiliente, le Salvador a achevé le plan d'atténuation et d'adaptation au changement climatique (PAACC), qui a été lancé en décembre 2020. Compte tenu des caractéristiques géographiques, territoriales, historiques, sociales et culturelles, combinées aux informations fournies par un processus de consultation et une analyse diagnostique basée sur des

inventaires d'émissions de gaz à effet de serre et des indices de risques climatiques, le PAACC a défini quatre visions fondamentales pour 2049. Ces visions sont les suivantes:

1) **Salvador inclusif.** Intégrer la justice climatique au cœur des politiques publiques, réduire les risques pour les plus vulnérables et les intégrer dans une spirale positive de développement durable.

2) **Verde-Azul (Vert-Bleu).** Savoir que la ville doit se concentrer sur la protection de l'environnement pour assurer la qualité de vie des citoyens et une croissance économique durable.

3) **Résiliente.** Cherche à assurer les conditions d'un développement urbain et économique durable et innovant qui réduise les inégalités sociales et spatiales existantes.

4) **Faible émission de carbone.** Engagement à devenir neutre en carbone d'ici 2049.

Le groupe de travail du PAACC a identifié les actions appropriées pour atteindre les objectifs du Plan. Plus de 150 actions ont fait l'objet d'un processus d'évaluation et ont été réduites à 57 actions réparties entre les quatre piliers. Enfin, il est important de souligner que le PAACC a ajouté des indicateurs de suivi pour faciliter la mise en œuvre des actions.

Principales activités

1) Activité 1: Solar Salvador

Solar Salvador cherche à générer des impacts environnementaux et sociaux par le biais d'une politique publique qui stimule l'utilisation de l'énergie solaire photovoltaïque.

Créé par le Secrétariat à la durabilité et à la résilience, le programme vise à combiner durabilité et innovation en encourageant les marchés solaires photovoltaïques urbains à stimuler les économies locales, à créer de nouveaux emplois, à réduire les coûts énergétiques et la consommation d'énergie et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre. Il encourage les changements de comportement et sensibilise au changement climatique et à l'importance de l'utilisation des énergies renouvelables, en particulier du solaire photovoltaïque, à travers des incitations fiscales pour les propriétaires, une éducation environnementale socialement inclusive et l'accès à la technologie.

2) Activité 2: Projet New Mané Dendê

Le projet New Mané Dendê est le plus grand projet de revitalisation du Subúrbio Ferroviário (Quartier des chemins de fer) de Salvador. Il vise à décontaminer le fleuve Mané Dendê, qui traverse plusieurs quartiers de la banlieue de la ville, en améliorant l'infrastructure urbaine, le logement, l'assainissement, l'éducation, la santé, le bien-être environnemental, la mobilité des transports et l'accessibilité culturelle, ainsi que la prévention des risques de catastrophes et l'amélioration de la qualité des communautés environnantes. Le projet comprend cinq communautés majeures, choisies en raison des risques qu'elles présentent actuellement tels que des inondations résidentielles et des glissements de terrain. Le projet bénéficie directement à 10 000 résidents et à 35 000 bénéficiaires indirects.



Figure 9.11: Le site du projet New Mané Dendê

Source: Salvador 2022, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.12: Implantation urbaine dans les zones à risque à Salvador

Source: Défense civile de Salvador, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023

La restauration du paysage naturel, l'une des principales initiatives du projet, est étroitement liée à l'expression culturelle et religieuse locale et au caractère de l'identité de la communauté, notamment le bassin fluvial, les deux chutes d'eau (Oxum et Nanã) et le parc de São Bartolomeu. Une autre initiative majeure est la création d'un parc qui assurera le remodelage de la qualité de l'environnement urbain de la zone en créant un parc linéaire le long de 3 kilomètres de la rivière, en étendant les espaces verts et en protégeant les vestiges de la forêt atlantique. L'ensemble des travaux d'amélioration s'étend sur 800 000 mètres carrés et concerne des zones environnementales extrêmement fragiles, dans le but d'établir une relation harmonieuse entre l'environnement naturel et les activités humaines.

3) Activité 3: Politique de gestion des risques urbains

Plus de 40 % de la population de Salvador vit dans des zones dangereuses. La ville compte 400 zones et 1 000 points à risque. En avril 2015, des accidents majeurs se sont produits dans deux communautés de la ville. Depuis, la mairie a décidé de procéder à une restructuration administrative, budgétaire, organisationnelle et technologique de la défense civile de Salvador (CODESAL), qui dispose désormais du même budget que la défense civile nationale.

La nouvelle politique municipale de gestion des risques couvre plusieurs moyens de minimiser et d'éviter les impacts causés par les catastrophes, tout d'abord en identifiant et en évaluant les risques existants, afin de connaître la probabilité et l'ampleur de l'impact des catastrophes, si elles se produisent; et en surveillant les principaux systèmes météorologiques qui causent les précipitations, en évaluant l'évolution des phénomènes météorologiques extrêmes qui posent des risques et en alertant la population sur ces phénomènes par l'intermédiaire du Centre de surveillance et d'alerte de la défense civile de Salvador (CEMADEC), composé d'une équipe multidisciplinaire qui fonctionne par roulement 24 heures sur 24 et qui dispose de 74 stations de surveillance.

En outre, le CODESAL mène des actions communautaires et éducatives, produit des cartes et met en place un système opérationnel de surveillance hydrométéorologique. La mise en place de centres communautaires de protection et de défense ci-



Figure 9.13: Station de surveillance météorologique pour la prévention des catastrophes

Source: Défense civile de Salvador, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023

vile (NUPDEC) et de défense civile dans les écoles (PDCE) permet une participation continue et efficace aux activités de défense civile. Il organise également des réunions avec les membres de la communauté pour partager les expériences en matière d'organisation communautaire, de bénévolat, d'analyse des risques, de premiers secours et d'autres activités liées au renforcement des capacités de défense civile.

Principales réalisations

1) Impact

A. Vitalité économique et prospérité urbaine:

Salvador360 est un plan à grande échelle visant à accélérer le développement économique et social de Salvador, à promouvoir la modernisation des infrastructures urbaines et la revitalisation du centre historique, tout en générant une série d'actions pour faciliter la vie des citoyens, attirer les entre-



Figure 9.14: Approche communautaire de la préparation et de la réponse aux catastrophes

Source: Défense civile de Salvador, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023

prises, créer des emplois et renforcer l'économie informelle.

Une politique publique appelée Salvador Tech promeut la numérisation et l'inclusion sociale, encourageant et nourrissant l'innovation, la technologie et une culture entrepreneuriale dans la ville par le biais de cours gratuits sur l'écosystème technologique en ligne, ainsi que des cours de base et d'information. Un programme d'actions intégrées appelé Mulher Salvador (Femme Salvador) garantit l'amélioration et le rétablissement de l'employabilité et des revenus des femmes; tandis que le quartier culturel du centre historique et du Comércio (quartier adjacent) établi par la mairie est un exemple de la participation des organisations de la société civile à la gestion de la communauté par le biais de consultations et de propositions.

B. Développement urbain vert:

Le Plan de mobilité urbaine durable (PlanMob Salvador) étudie et définit les meilleures alternatives pour la mobilité future, en tenant compte des propositions, des plans et des actions pour les différents modes de transport urbain et les infrastruc-

tures, dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens dans les années à venir. Les accidents mortels ont diminué de 52 % entre 2010 et 2020 grâce aux interventions des points clés, un indice supérieur à l'objectif des Nations unies en matière de sécurité routière.

C. Sécurité urbaine et résilience:

Les communautés et les îles de Salvador ont mis en œuvre le projet Morar Melhor (Vivre mieux), qui intervient dans les logements précaires afin de réduire les lacunes en matière de qualité des logements pour les plus pauvres de Salvador, contribuant ainsi à la réalisation des ODD 6, 10 et 11. Le Salvador a également créé le projet Multiplica Defesa Civil (Multiplier la défense civile) qui guide la population sur la manière d'agir dans les situations de risque mentionnées dans le nouveau texte sur la défense civile, et diffuse le concept de prévention des catastrophes, et promeut l'ODD 13.

2) Développement durable

Comme indiqué plus haut, Salvador a élaboré une stratégie de résilience, qui établit un plan à long terme définissant des initiatives et des politiques publiques qui reconnaissent la réduction des inégalités socio-économiques comme un élément clé de la construction de villes résilientes et les asymétries entre les sexes comme un élément clé du développement de villes plus résilientes. Il s'agit de politiques publiques efficaces qui visent à renforcer les lacunes en matière de résilience. L'axe Salvador inclusif place la justice climatique au cœur de l'objectif du programme en vue de réduire les risques pour les groupes les plus vulnérables et de les inclure dans une spirale positive de développement durable. L'axe Salvador vert-bleu défend l'attention portée à la protection de l'environnement pour assurer la qualité de vie des citoyens et une croissance économique durable. Pour l'axe Salvador résilient, le concept de résilience du PAACC se concentre sur l'adaptation au climat, cherchant en outre à assurer des conditions qui favorisent un développement urbain et économique durable et innovant, pour réduire les inégalités sociales et spatiales existantes. Enfin, l'axe Salvador faible émission de carbone cherche à maintenir et à innover son secteur de production, en promouvant une économie à faibles émissions jusqu'à ce qu'elle atteigne la neutralité carbone.

Aspects liés à l'apprentissage

1) Innovation

Salvador dispose d'un Secrétariat municipal pour l'innovation et la technologie (SEMIT) qui, outre la formulation de stratégies, d'orientations politiques et de normes, élabore et approuve les spécifications techniques des équipements et des projets achetés ou loués par la mairie. La ville a publié une Politique municipale d'innovation en 2020; une législation qui crée des incitations pour la production locale et l'innovation socio-écologique, guidée par les concepts de gestion fondée sur des données probantes, d'inclusivité et de durabilité.

L'Unité de politique publique pour les personnes handicapées (UPCD) a été créée en 2016 pour promouvoir l'inclusion des personnes handicapées dans les espaces publics de la ville, en plus d'élargir l'accès à la protection sociale et de lutter contre la pauvreté.

Le décret n° 35 220 a été adopté le 4 mars 2022, institutionnalisant le Programme Alerta Salvador - AS (Alerte Salvador) en tant que politique publique municipale, consacrée à l'éradication de la violence à l'égard des femmes et à la création de l'Observatoire municipal de la violence à l'égard des femmes de Salvador.

2) Capacité d'adaptation

A. Justice climatique et inclusion sociale

En ce qui concerne l'amélioration de l'infrastructure de la population, Salvador a développé des interventions urbaines intégrées reproductibles axées sur la justice climatique, l'inclusion sociale et l'utilisation d'alternatives d'adaptation axées sur les écosystèmes. L'objectif est d'identifier et de mettre en œuvre des actions qui favorisent l'équité sociale et l'égalité des genres dans les projets d'intervention urbaine qui peuvent ensuite être reproduits dans d'autres régions.

Parmi les exemples, citons le Programme solaire de Salvador, mentionné précédemment, qui englobe le projet Treinar para Empregar (Formation pour l'emploi), IPTU Amarelo (IPTU jaune) et Prefeitura Renovável (Mairie renouvelable). L'objectif principal de ces initiatives est de favoriser l'inclusion sociale, de promouvoir la création d'emplois verts et de lutter contre les inégalités sociales et les émissions de carbone.



Figure 9.15: Un agent d'assainissement nettoie la rue
Source: Salvador 2022, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.16: Engagement du public dans l'amélioration de l'environnement
Source: Salvador 2022, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.17: Paysage urbain de Salvador
Source: Salvador 2022, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.18: Un système administratif efficace
Source: Salvador 2022, soumis par Salvador pour le Prix de Shanghai 2023

B. Participation des citoyens à la construction de la communauté

Un autre aspect reproductible de la participation à Salvador est le processus participatif qui consiste à impliquer les citoyens dans la mise en œuvre des projets urbains. Il convient de rappeler que le programme Ouvindo Nosso Bairro ONB (À l'écoute de notre quartier) représente le plus grand programme de consultation de masse de la ville.

Le travail réalisé par le CODESAL, aligné sur la technologie sociale, s'est également imposé comme un modèle à suivre. En encourageant la participation active de la communauté, le CODESAL favorise la sensibilisation et l'autonomisation de la population, en partageant des informations sur les risques et en fournissant des conseils sur les mesures préventives, renforçant ainsi la résilience de la ville face aux défis posés par les catastrophes naturelles (voir figure 9.17).

C. Adapter les initiatives climatiques aux villes et aux populations

Le processus d'élaboration du plan d'action climatique du Salvador (PAACC) consiste à prendre en compte les effets négatifs du changement climatique sur les personnes les plus vulnérables et à définir des objectifs et des initiatives individualisés et localisés pour la ville et la population. Ces opérations se distinguent par leur facilité à être reproduites et à s'étendre. En ciblant les structures fondamentales qui composent les environnements urbains, elles favorisent la transition vers une économie plus durable (voir figure 9.18).

Fuzhou, Chine

Résumé

Fuzhou est une mégalopole côtière qui a su gérer des écosystèmes fluviaux complexes pour faire face aux effets du changement climatique. Elle adoptera un modèle de développement à faible émission de carbone à long terme pour développer une économie numérique de haute technologie, une industrie maritime, un tourisme culturel et d'autres industries. Fuzhou fait de la résilience et de la sécurité urbaines ses priorités, met en œuvre des projets de gestion des systèmes d'eau urbains, optimise l'allocation des ressources en eau et réduit l'utilisation et le gaspillage de l'eau. La ville promeut des stratégies environnementales durables et construit une ville verte, à faible émission de carbone et respectueuse de l'environnement, une « ville aux mille jardins ». Fuzhou a développé 18 projets pilotes de communautés de développement durable, auxquels participent activement de nombreuses organisations régionales. Il s'agit là d'une expérience précieuse dont d'autres villes peuvent s'inspirer. Le projet Liuhuaxi est l'un des exemples de gestion globale du réseau hydrographique de Fuzhou. Il a permis de renforcer la sécurité de l'eau et les capacités de lutte contre les inondations de la ville, d'améliorer les conditions de vie des habitants vivant le long du Liuhuaxi et d'accélérer la navigation intérieure et le tourisme, la protection du patrimoine, ainsi que le bien-être public et le développement équitable.



Figure 9.19: Paysage urbain de Fuzhou

Source: Soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023

Données de base sur la ville

No.		Don	Notes
1	Population urbaine	8 448 millions	
2	Zone administrative de	11 968 km	
3	Zone urbaine bâtie	410 km ²	
4	PIB par habitant	\$20 491	



Tableau 9.3: Données de base sur la ville de Fuzhou
 Source: Documents soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023
 Figure 9.10: Localisation de Fuzhou
 Source: Élaborée par les auteurs à partir de Google Map

Contexte du développement

1) Contexte

Fuzhou est la capitale de la province de Fujian, située sur la côte sud-est de la Chine, face à l'Asie de l'Est et du Sud-Est. Avec un littoral s'étendant sur 340 kilomètres et trois excellents ports en eau profonde, elle est la capitale provinciale ayant le deuxième taux de couverture forestière le plus élevé de Chine. Elle possède de riches ressources naturelles et une histoire ininterrompue de 2 200 ans. La ville de Fuzhou adhère depuis longtemps à un modèle de développement à faible émission de carbone, avec un développement vigoureux des hautes technologies, de l'économie numérique, de l'industrie maritime, du tourisme culturel et d'autres industries, et a obtenu des résultats remarquables en matière de développement durable.

1. L'économie de Fuzhou a connu un développement soutenu et stable: le nombre de sociétés cotées en bourse et d'entreprises de haute technologie dans la ville a continué d'augmenter, et le PIB régional a atteint 173,1 milliards de dollars américains. Au cours des cinq dernières années, le taux de croissance du PIB de Fuzhou a été le plus rapide parmi les 20 premières villes du pays, avec une augmentation de 56,2 %. En outre, la ville a éliminé la pauvreté en 2020.

2. Fuzhou a atteint une société modérément prospère et l'équité sociale: l'éducation obligatoire, les soins médicaux, les soins aux personnes âgées et d'autres services publics de la

ville ont été entièrement couverts, le système de sécurité sociale pour les groupes défavorisés a été amélioré, et le taux de chômage est inférieur à 3 % depuis de nombreuses années.

3. Fuzhou a obtenu des résultats remarquables en matière de contrôle de la pollution et d'environnement écologique de la ville. En 2022, le nombre de jours avec une bonne qualité de l'air à Fuzhou a atteint 97,5 %. La ville a éliminé les masses d'eau polluées, et la qualité et la quantité des forêts continuent d'augmenter. En outre, des progrès significatifs ont été réalisés dans la protection des zones humides urbaines et la construction de voies vertes dans les parcs.

2) Principaux défis rencontrés

L'urbanisation rapide et continue de Fuzhou au cours des 40 dernières années a également exercé une pression énorme sur les ressources naturelles et l'environnement écologique. La réponse aux typhons, aux inondations et aux autres catastrophes causées par le changement climatique mondial, ainsi que la garantie d'une qualité de vie élevée pour la population locale, ont posé d'énormes défis à Fuzhou.

Stratégie de développement durable

1) Stratégie globale

La stratégie de développement durable de Fuzhou comprend le développement social, économique et environnemental et peut être résumée comme suit:

1. Adhérer à la stratégie de développement durable, basée sur un développement économique stable et durable, accélérer l'ajustement structurel de l'économie, se concentrer sur l'économie verte et promouvoir le développement de l'économie numérique.

2. Considérant la résilience et la sécurité urbaine comme une priorité, Fuzhou s'engage à promouvoir la conservation de l'eau, à améliorer les capacités de contrôle des inondations et de drainage, à mettre en œuvre des projets de gestion du système d'eau urbain, à optimiser l'allocation des ressources en eau et à réduire l'utilisation et le gaspillage de l'eau. Ces mesures de gestion de l'eau visent à créer une ville sûre et résiliente et à construire un avenir durable pour Fuzhou.

2) Stratégie d'action

1. Promouvoir des stratégies environnementales durables et construire des villes vertes, à faible émission de carbone et respectueuses de l'environnement:

1) Mettre en œuvre le plan de protection et de restauration écologiques pour les montagnes, les rivières, les forêts, les terres agricoles, les lacs et les prairies dans le bassin de la rivière Min et promouvoir la protection de la biodiversité.

2) Renforcer la gestion et le contrôle des déchets marins et protéger l'écosystème marin.

3) Mettre en œuvre la stratégie TOD de Fuzhou, promouvoir la construction d'infrastructures de transport vertes et de transports en commun, et préconiser des méthodes de déplacement vertes.

4) Développer les énergies propres, réduire les émissions de carbone et répondre au changement climatique.

2. Mettre en œuvre une stratégie de développement social durable:

1) Promouvoir des politiques et des mesures de développement durable au sein de la communauté. Fuzhou a mis en place 18 projets pilotes pour les communautés de développement

durable, et « personne n'est laissé de côté ». La ville éradique également la pauvreté et s'efforce de créer des communautés urbaines harmonieuses et équitables.

2) Améliorer les services publics. Fuzhou adopte des mesures telles que l'aide et l'orientation à l'emploi, des logements abordables pour les familles à faible revenu, le développement d'installations médicales, la garantie de la santé et du bien-être des résidents, et la fourniture d'une éducation de haute qualité pendant 12 ans.

3) Encourager la participation des citoyens. Fuzhou encourage les communautés et les habitants à participer à la gestion et au développement urbains en participant à la surveillance de la ville et en écrivant au maire, et met en place un système de gestion urbaine inclusif et équitable auquel participent le gouvernement et les communautés.

Activités principales

1) Activité 1: Gestion intégrée du système d'approvisionnement en eau pour construire des villes sûres et résilientes

Fuzhou est exposée aux catastrophes naturelles telles que les inondations, les fortes pluies et les typhons tout au long de l'année. Les inondations fluviales dans la ville ont été pratiquement éliminées, mais il était urgent de résoudre des problèmes tels que l'engorgement de la ville et la pollution des masses d'eau.

En 2016, Fuzhou a lancé une stratégie de gestion globale du système d'eau de la ville, visant à renforcer la sécurité et la résilience urbaines en contrôlant les crues soudaines, en nettoyant les boues, en élargissant les rivières intérieures, en renforçant la capacité de détournement et de stockage de l'eau urbaine et en améliorant les réseaux de canalisations urbaines.

Ce projet se concentre sur le traitement et l'amélioration de 139 rivières intérieures, lacs et réservoirs dans la zone urbaine. Le projet de traitement de Liuhuaxi en est un exemple : 4,4 kilomètres de long, construction de 7 kilomètres de canalisations d'interception des eaux usées, de 22 puits d'interception et d'un réservoir. 638 000 mètres cubes d'ordures et de déchets fluviaux ont été collectés, ce qui a amélioré les capacités de contrôle des inondations et de drainage de la région, ainsi

que sa capacité à résister aux catastrophes naturelles telles que les typhons et les fortes pluies, et à s'en remettre. En outre, il fournit des établissements urbains sûrs, habitables et résilients à 133 000 résidents le long de la rivière, en particulier 78 000 personnes à revenu faible ou moyen.

Par la gestion de plus de 100 rivières intérieures telles que la rivière Liuhua dans la zone urbaine, Fuzhou a construit un système urbain complet de contrôle des inondations et de drainage, offrant une ville sûre et résiliente à plus de 8 millions d'habitants.

2) Activité 2: Promouvoir le développement durable de l'environnement urbain à travers l'initiative «Ville aux mille jardins»

La zone urbaine de Fuzhou est riche en ressources naturelles. Cependant, l'urbanisation rapide avait entraîné la réduction de l'espace montagneux, le déversement illégal d'eaux usées et la pollution des masses d'eau, et les espaces verts urbains et les espaces publics ne suffisaient pas à répondre aux besoins des habitants et des touristes. Fuzhou promeut le développement durable dans l'environnement urbain par le biais de l'initiative « Ville aux

mille jardins ».

L'initiative « Ville aux mille jardins », représentée par des voies vertes pour les piétons et les cyclistes comme Fu Trail, des parcs de banlieue comme Fushan et des parcs d'attraction comme le parc de la rivière Liuhua, a activement tenté de construire des corridors écologiques urbains et de promouvoir la restauration écologique, en augmentant la quantité, la qualité et la fonctionnalité de l'espace vert. S'appuyant sur les voies vertes riveraines et la rénovation des communautés urbaines, Fuzhou compte 207 parcs à cordes et 156 parcs de poche au service des citoyens. Ces dernières années, 650 000 arbres ont été plantés, ce qui permet aux habitants de trouver des parcs dans un rayon de 500 mètres. À la fin de l'année 2021, Fuzhou avait construit 142 kilomètres carrés d'espaces verts, dont 54 kilomètres carrés de parcs. La ville a construit 1 003 parcs et espaces verts, avec une superficie moyenne d'espaces verts de 14,8 mètres carrés par habitant. Les espaces verts ont une structure raisonnable, une distribution équilibrée et sont partagés par tous les habitants.



Figure 9.21: Parc du lac Jin'an à Fuzhou

Source: Soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.22: Sentier de la forêt de Fu à Fuzhou

Source: Soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023

3) Activité 3: Construire des communautés urbaines durables

Depuis 2016, Fuzhou a vigoureusement promu la construction de communautés durables sur la base du « développement vert et respectueux de l'environnement » et de « ne laisser personne de côté ».

En matière de développement vert et respectueux de l'environnement, Fuzhou met tout en œuvre pour réduire les émissions de carbone et créer une communauté résiliente et vivable. En se concentrant sur les besoins des habitants, Fuzhou continue de construire des « communautés parfaites » et des « cercles de vie de 15 minutes », pour permettre aux gens de satisfaire leurs besoins quotidiens dans des installations accessibles à pied ou à vélo; elle promeut globalement les bâtiments écologiques, réduit la consommation d'énergie et



Figure 9.23: Cantine communautaire à Xiangyuan dans le district de Jin 'an, Fuzhou

Source: Soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023

la production d'ordures, et encourage le développement urbain durable.

Pour ne laisser personne de côté, Fuzhou se concentre également sur les groupes défavorisés et procède à une rénovation urbaine pour répondre aux besoins des enfants, des personnes âgées et des handicapés. Le gouvernement lance le projet « Cantine pour les personnes âgées et école pour les personnes âgées » (voir figure 9.23); il formule des politiques adaptées aux enfants et lance des projets de construction axés sur les enfants dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la garde d'enfants, etc., améliore les installations sans obstacles dans divers lieux clés et mène des projets pilotes de rénovation et d'amélioration (voir figure 9.24).

Principales réalisations

Impact

A. Vitalité économique et prospérité urbaine

Au cours des dix dernières années, le taux de croissance du PIB de Fuzhou s'est classé au deuxième rang des grandes villes chinoises; au cours de la même période, le revenu disponible des habitants de la ville a augmenté de 7,2 % par an en moyenne. Les résultats les plus significatifs sont les suivants:

1) Promouvoir activement le développement d'une économie verte et d'une économie numérique. La taille totale de l'économie numérique de la ville représente plus de la moitié du PIB de la ville, et l'échelle et le taux de croissance de l'économie numérique se classent au premier rang dans la province de Fujian.

2) Prêter attention à la combinaison culture et tourisme, et exploiter de manière innovante les ressources de la vieille ville pour stimuler la consommation urbaine et le tourisme. Le quartier historique de la montagne de Yantai est notamment devenu le principal moteur de la revitalisation économique de Fuzhou dans l'ère post-épidémique.

3) L'aide à l'emploi stimule la vitalité de l'économie de la ville. Grâce à des mesures telles que l'augmentation des investissements dans

l'éducation, la mise en place d'une plateforme pour l'entrepreneuriat des jeunes et le renforcement de la sécurité du travail et de la protection des droits, le taux d'emploi des résidents est assuré. Le taux de chômage de la ville est resté inférieur à 3 % de-



Figure 9.24: Sentier de la forêt de Fu à Fuzhou
Source: Soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023

puis 2016.

4) Renforcer davantage le soutien à l'emploi pour les groupes défavorisés, encourager les entreprises à embaucher des personnes handicapées par le biais de politiques fiscales préférentielles, et fournir une formation professionnelle aux femmes urbaines et rurales pour soutenir leur entrepreneuriat et leur emploi, et promouvoir le bien-être social et l'équité.

B. Développement urbain vert

1) Promouvoir un environnement urbain vivable: Fuzhou s'efforce en permanence de réduire la pollution et les émissions de carbone, et promeut le développement d'une ville agréable à vivre. En 2022, la proportion de jours avec une bonne qualité de l'air à Fuzhou a atteint 97,5 %, et la qualité de l'air se classe au cinquième rang parmi 168 grandes villes du pays.

2) Promouvoir un développement urbain inclusif: le développement urbain de Fuzhou a toujours adhéré au principe de « ne laisser personne de côté ». Les parcs suburbains et les sentiers de Fushan, entre autres, ont contribué à un nouveau modèle de coexistence harmonieuse entre l'homme et la nature, répondant aux besoins de loisirs de différents groupes tels que les personnes âgées, les personnes handicapées et les enfants.

3) Promouvoir le développement de villes résilientes: Fuzhou renforce la résilience urbaine

en construisant des corridors écologiques, en procédant à la restauration écologique, en augmentant la superficie des terres cultivées et en construisant des corridors éoliens urbains.

4) Promouvoir le développement urbain durable: Fuzhou a mis en œuvre des mesures de réduction des émissions de carbone dans le développement des espaces verts urbains tout au long du processus, de la construction à l'exploitation, réduisant ainsi l'effet d'îlot de chaleur urbain (ICU) et luttant contre le changement climatique mondial.

C. Sécurité urbaine et résilience

Au cours des cinq dernières années, la capacité de Fuzhou à faire face aux catastrophes naturelles telles que les typhons et les fortes pluies s'est améliorée. La capacité de drainage urbain peut résister à un engorgement qui se produit une fois tous les 20 ans, l'efficacité du drainage urbain et des mesures d'urgence de lutte contre les inondations a augmenté de 50 % par rapport à un phénomène qui se produit une fois tous les cinq ans, et l'efficacité du détournement et du stockage de l'eau urbaine a augmenté de 30 %. Ces dernières années, notre ville a résisté à 12 typhons et à 289 fortes pluies de courte durée, offrant ainsi un abri solide pour la sécurité des citoyens.

Parmi les réalisations spécifiques, citons (1) la construction d'une ligne de défense contre les inondations dans les montagnes du nord; (2) le contrôle des sources de pollution de l'eau; (3) l'amélioration des connexions fluviales intérieures et l'augmentation de la capacité de stockage; (4) l'amélioration des systèmes de drainage d'urgence; (5) le renforcement des capacités de traitement des eaux usées urbaines; (6) l'amélioration du réseau de canalisations urbaines.

Développement durable

Depuis 2016, Fuzhou a continuellement amélioré ses capacités de développement durable en matière de gouvernance numérique (systèmes gouvernementaux intelligents), de participation publique, d'investissement et de financement durables:

1. Gouvernance numérique durable (système de gouvernement intelligent): Fuzhou a construit des plateformes numériques telles que eFuzhou pour fournir aux citoyens des services sociaux tels que les services quotidiens, les services



Figure 9.25: Visualisation de l'affinement du tunnel
Source: Soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023

publics, les services gouvernementaux, l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services publics urbains, et le renforcement de la durabilité au sein de la gouvernance urbaine (voir figure 9.25).

2. Une participation publique durable: par l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de participation publique pour les grandes décisions administratives, par la mise en place de diverses activités publiques sur une longue période, par l'établissement d'un contrôle public transparent et l'instauration d'une participation publique durable (voir figure 9.26).

3. Investissement et financement durables: promouvoir activement le modèle de développement du partenariat entre le gouvernement et le secteur privé; utiliser principalement les méthodes de construction - exploitation - transfert (BOT) et de transfert - exploitation - transfert (TOP) pour achever la ligne ferroviaire 2, la gestion du système d'approvisionnement en eau et d'autres projets. Ce modèle permet une coopération mutuellement bénéfique et un partage des risques entre les capitaux privés et le gouvernement, améliore l'efficacité et la qualité des projets de construction, réduit la pression sur les dépenses financières du gouvernement et renforce la participation des citoyens. Il assurera la durabilité des investissements et du financement tout en créant davantage d'opportunités d'emploi pour la société.

Aspects liés à l'apprentissage

1) Innovation

1. Innovation réglementaire: Afin de soutenir la gestion des projets de conservation de l'eau, Fuzhou a révisé et amélioré les « Mesures de gestion des rivières intérieures urbaines (2019) », et a formulé et mis en place les « Règles de mise en œuvre des mesures de gestion des rivières intérieures urbaines ».

2. Innovation en matière de gouvernance:

1) Gestion globale et intégrée: Fuzhou améliore le mécanisme de gestion urbaine et met en place une organisation de gestion globale. Le centre commun de drainage et de transfert des eaux de la ville est la première pratique innovante de ce type dans le pays. Le centre met en œuvre un mécanisme de gestion de « gestion intégrée de plusieurs rivières et d'exploitation intégrée du réseau, de l'usine et de la rivière » pour réaliser la répartition et la gestion intégrées des réservoirs urbains, des lacs, des rivières intérieures, des bassins de stockage de l'eau et des stations d'épuration.

2) Innovation en matière de gestion intelligente: Fuzhou associe la technologie numérique au développement durable. Par exemple, le premier système municipal de répartition de l'eau du pays a été mis en place pour passer d'une « répartition extensive » à une « répartition de précision »; une plateforme intelligente « œil », « cerveau »



Figure 9.26: Plateforme intelligente pour la gestion du système d'approvisionnement en eau

Source: Soumis par Fuzhou pour le Prix de Shanghai 2023

et « main » a été créée pour réaliser le contrôle et l'ajustement à distance et le commandement unifié en cas d'urgence. Grâce à l'autonomisation numérique, la ville est parvenue à une gestion et à un contrôle intelligents, efficaces et précis de centaines de réservoirs, de lacs, d'étangs, de rivières, de stations d'épuration, etc. dans la zone urbaine.

3) Mécanisme de supervision innovant. Fuzhou a mis en place un mécanisme de supervision publique et fournit une variété de canaux de supervision publique et de réclamations. Si l'on prend l'exemple du projet de gestion du système d'approvisionnement en eau, les citoyens peuvent déposer des plaintes non seulement par le biais des méthodes traditionnelles telles que la ligne téléphonique d'assistance et la « plateforme 12345 », mais aussi via le compte officiel WeChat. Les citoyens sont encouragés à utiliser leur téléphone portable pour signaler les activités illégales, et des récompenses sont accordées à ceux qui signalent des activités illégales sur les rivières.

2) Capacité d'adaptation

1. Gestion du système d'approvisionnement en eau: Fuzhou possède une vaste expérience en matière de gestion de l'eau, de drainage urbain et de construction de systèmes de contrôle des inondations, de mécanismes innovants de dérivation conjointe des eaux et d'utilisation de plateformes intelligentes. D'autres villes peuvent s'inspirer de l'expérience de Fuzhou en matière de construction

de systèmes de contrôle des inondations et de drainage, ainsi que de sa plateforme intelligente de gestion de l'eau, dans leur propre contexte de gestion des systèmes d'eau, afin d'améliorer la résilience urbaine et les capacités de prévention et de réduction des catastrophes.

2. Construction d'une ville aux mille jardins: la construction du système d'espaces verts de Fuzhou, en particulier la construction écologique des parcs suburbains et des sentiers de Fuzhou, ainsi que la restauration et la protection des zones humides telles que le parc écologique de Fuzhou Nanjiangbin, sont des pratiques dignes d'intérêt dont il convient de s'inspirer (voir figures 9.27 et 9.28).

3. Promouvoir des communautés durables: des modèles innovants d'utilisation des sols pour les établissements de soins aux personnes âgées, les « cantines pour personnes âgées, les écoles pour personnes âgées », les plateformes intelligentes de services de soins aux personnes âgées et d'autres mesures permettent de surveiller la sécurité des personnes âgées en temps réel. Le modèle de services de soins aux personnes âgées de Fuzhou a été promu à l'échelle nationale.



Kampala, Ouganda

Résumé

En tant qu'acteur majeur de l'économie nationale contribuant à plus de 65 % du PIB, Kampala a élaboré un plan de développement quinquennal

pour 2020-2025, qui repose sur quatre piliers: i) la croissance économique, ii) la gouvernance et l'engagement des citoyens, iii) la qualité de vie et iv) la résilience de la ville. Kampala a élaboré un plan prospectif qui intègre les multiples dimensions des objectifs de développement durable de la ville dans ses pratiques et plans de développement établis, et a mis au point un programme pour leur mise en œuvre.

Données de base sur la ville

No. Répertoire	Don	Notes
1	Population urbaine (2022)	1 500 000 million
2	Zone administrative de la ville	189km ²
3	Zone bâtie de la ville	169km ²
4	PIB par habitant (2022)	\$2 900

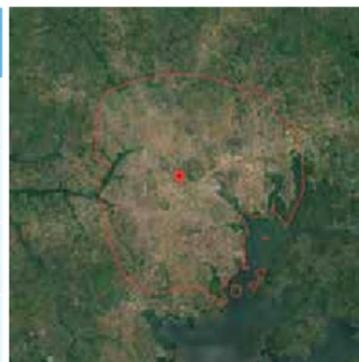


Tableau 9.4: Données de base sur la ville de Kampala

Source: Documents soumis par Kampala pour le Prix de Shanghai 2023

Figure 9.30: Localisation de Kampala

Source: Élaborée par les auteurs à partir de Google Map

Contexte du développement

1. Contexte

Kampala est un centre d'affaires qui compte plus de 140 000 établissements commerciaux, y compris des établissements de santé et d'éducation, contribuant à 65 % du PIB de l'économie nationale. Kampala est également un lieu culturel et religieux renommé qui abrite plus de 5 000 centres de culte et constitue une grande attraction touristique avec de nombreux sites pittoresques tels que l'hôtel de ville.

2. Principaux défis rencontrés

Un certain nombre de défis sont apparus au cours du processus de développement urbain, notamment des problèmes de sécurité routière et des enjeux écologiques.

Stratégie de développement durable

1. Stratégie globale

L'autorité de la capitale de Kampala (KCCA) est chargée de remplir son obligation statutaire de préparer des Plans de développement quinquennaux, comme le prévoit la loi, et donc le Plan stratégique 2020-2025. Ce plan s'articule autour de quatre piliers: la croissance économique, la gouvernance et l'engagement des citoyens, la qualité de vie et la résilience de la ville.

Un certain nombre de projets ont été lancés, notamment le Plan de développement physique, le Plan directeur de drainage, le Plan directeur de transport, la Stratégie d'amélioration et de financement de l'assainissement, le Plan stratégique de santé publique, le Plan stratégique de ville intelligente, les Stratégies de résilience aux risques de catastrophes et au changement climatique.

2. Stratégie d'action

Kampala a proposé une série de stratégies d'action conformes aux ODD, telles que le Projet de réhabilitation des routes de la ville de Kampala (KCRRP) et la Stratégie de sécurité routière (RSS) pour aborder la sécurité routière, et a lancé le Projet de foresterie urbaine de la ville de Kampala en réponse au changement climatique.



Figure 9.31: Projet de réhabilitation des routes de la ville de Kampala

Source: <https://www.kcca.go.ug/kcrp>

Activités principales

1. Activité 1: Projet de réhabilitation des routes de la ville de Kampala (KCRRP)

Dans le cadre de la préparation du document de stratégie pays de la BAD pour la période 2017-2021, le gouvernement ougandais a tenu des discussions avec l'équipe de la mission de la BAD et a identifié cinq composantes pour le projet de réfection des routes de la ville de Kampala (KCRRP). L'objectif de développement du projet est d'accélérer la compétitivité de l'Ouganda en renforçant les gains de productivité issus du développement des infrastructures à Kampala et en intégrant les retombées de la croissance via des réseaux de transport efficaces dans le reste du pays (voir figure 9.31).

2. Activité 2: Campagne de sécurité routière de la JICA/KCCA pour l'amélioration du trafic

Afin d'améliorer la sécurité du trafic routier, la KCCA a adopté un système de contrôle de la circulation selon lequel un piéton ou un cycliste qui a l'intention de traverser à un carrefour contrôlé doit demander un temps vert en appuyant sur un bouton, faute de quoi aucun temps vert n'est accordé. En d'autres termes, les feux de circulation continuent à allouer des temps verts pour la circulation des véhicules à moins qu'il n'y ait une demande de piétons pour traverser le carrefour. Cette mesure

améliore la circulation car le temps vert inutile alloué aux piétons dans chaque cycle est supprimé. Cette mesure améliore la fluidité du trafic en réduisant le temps vert inutile pour les piétons (voir figure 9.32).



Figure 9.32: Campagne de sécurité routière pour l'amélioration du trafic

Source: <https://www.kcca.go.ug/news/494/kca-inpartnership-with-japan-international-cooperation-agencyjica-launch-the-traffic-improvement-road-safety-campaign>

3) Activité 3: Stratégie de sécurité routière (SSR)

L'objectif de développement durable 3.6 vise à réduire de moitié le nombre de morts et de blessés dus aux accidents de la route dans le monde. En réponse à la résolution des Nations unies susmentionnée, le gouvernement ougandais a lancé le tout premier Plan d'action national pour la sécurité routière 2021/2022- 2025/2026, qui reconnaît que les facteurs humains contribuent à plus de 80 % des accidents de la route. Il comprend cinq domaines d'action: la gestion de la sécurité routière, la sécurité des infrastructures routières, la sécurité des véhicules, la sécurité de l'utilisation des routes et l'intervention après l'accident.

L'objectif principal de la stratégie de sécurité routière de la ville est de renforcer les politiques liées à la sécurité routière afin de protéger les usagers de la route et, par conséquent, de réduire les accidents de la route, les décès et les blessures dans la ville de Kampala de 50 % d'ici l'année 2030.



Figure 9.33: (deux en même temps) Stratégie de sécurité routière

Source: <https://www.kcca.go.ug/media/docs/Kampala%20Road%20Safety%20Strategy%202021-2030.pdf>

Principales réalisations

1) Impact

A. Vitalité économique et prospérité urbaine:

La ville de Kampala joue un rôle de premier plan dans le réseau des villes intelligentes d'Afrique. La KCCA met fortement l'accent sur l'automatisation des processus de prestation de services tels que le système de gestion des recettes (e-Citie), les permis intelligents, le centre de contrôle de la circulation, la communication numérique, entre autres, afin d'améliorer la prestation de services.

B. Développement urbain vert:

La KCCA a lancé le Plan d'action de Kampala sur le changement climatique de 2016, conformément à l'Accord de Paris sur le climat, à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques ratifiée en 1993, à la Déclaration d'Abidjan et aux ODD 11 et 13, afin d'assumer la respon-

sabilité de répondre aux changements environnementaux.

C. Sécurité urbaine et résilience:

Pour répondre à l'ODD 3.6, qui vise à réduire de moitié le nombre mondial de morts et de blessés dus aux accidents de la route, l'Ouganda a lancé sa toute première Stratégie de sécurité routière afin de minimiser le nombre de morts dus aux accidents et d'améliorer la sécurité dans le développement urbain en atténuant tous les facteurs qui sont des précurseurs d'accidents (voir figure 9.33).

2) Développement urbain vert

Le plan stratégique de la ville de Kampala pour 2020/21-2024/25 a été élaboré pour servir de base à la transformation socio-économique de la ville au cours des cinq prochaines années. Les priorités de développement pour les cinq prochaines années ont été formulées sur la base de diverses études telles que le Plan directeur de développement physique de Kampala, le Plan directeur multi-moûde de transport urbain de l'agglomération de Kampala (GKMA), le Plan directeur de drainage de Kampala et la Stratégie de lutte contre le changement climatique de Kampala. La mise en œuvre du Plan stratégique accélérera la réalisation de la vision de

Kampala, qui est de devenir une ville dynamique, attrayante, vivable et durable (voir figures de 9.34 à 9.37).

Aspects liés à l'apprentissage

1) Capacité d'adaptation

S'appuyant sur les efforts de collaboration des partenaires du développement urbain en Ouganda, en particulier la Banque mondiale, le Programme sur les finances locales intégrées pour le développement urbain durable (PIFUD) soutient le déploiement du système d'automatisation des recettes dans les municipalités de Nansana, Makindye Ssabagabo et Entebbe. Cette mise en œuvre a été menée en étroite collaboration avec la Commission des finances du gouvernement local. Cette dynamique de collaboration se reflète dans la réflexion stratégique visant à identifier les déficits de financement, les outils de gestion améliorés et les nouvelles alternatives de financement en vue d'accélérer la réalisation des plans de développement locaux, métropolitains et nationaux alignés sur cinq ans.

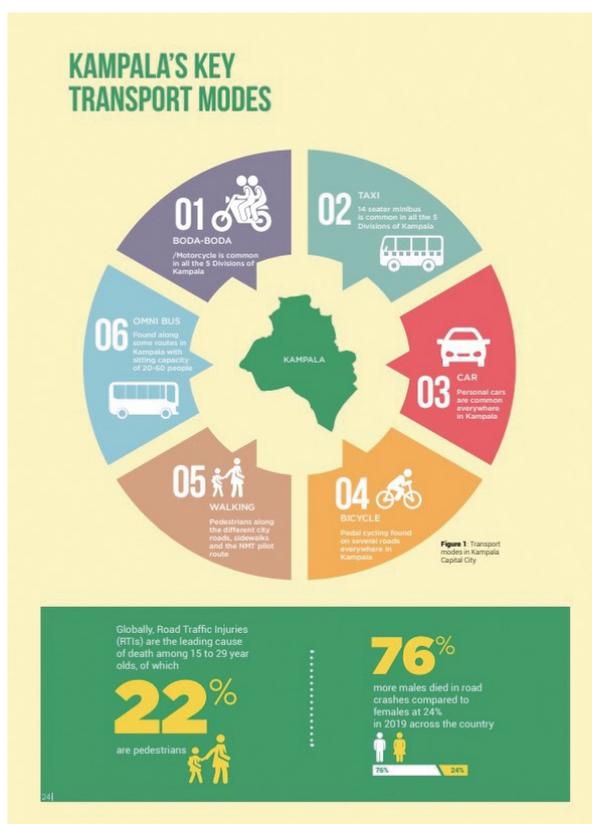




Figure 9.34: Structure des rues de Kampala Source. Google Earth

Figure 9.35: Conjonction de routes urbaines
Source. <https://www.kcca.go.ug/media/docs/Kampala%20Road%20Safety%20Strategy%202021-2030.pdf>

Figure 9.36: Mosquée nationale Kadhafi à Kampala
Source: <https://prestigehotelsuites.com/visitingkampala-uganda/2018/07/03/the-5-top-tourist-attractionsplaces-to-visit-in-kampala/>

Figure 9.37: Paysage urbain de Kampala Source. <https://www.earthsatractions.com/localstravel-guide-kampala-uganda/>

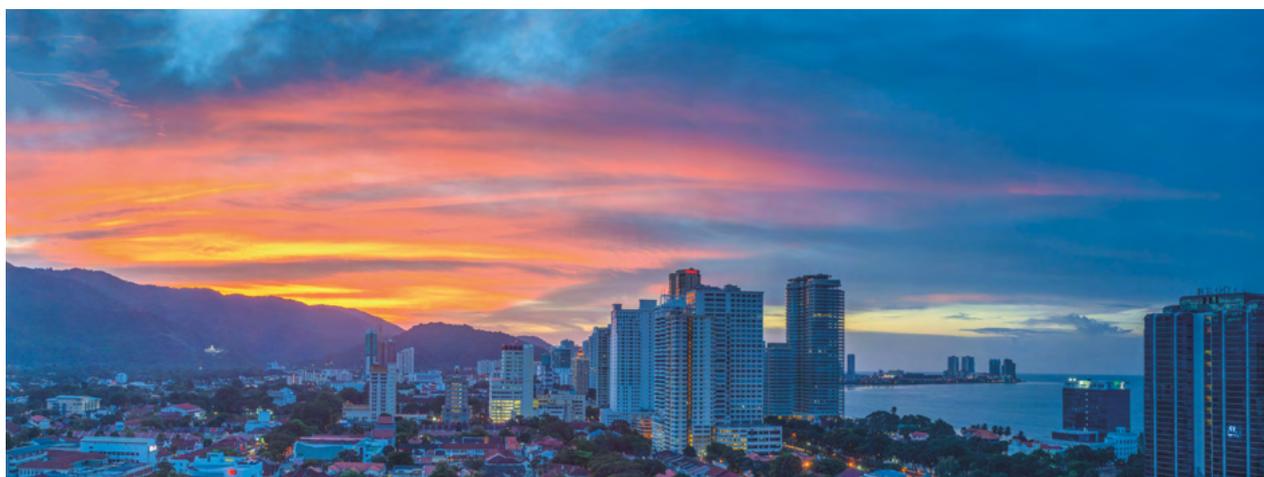


Figure 9.38: Paysage urbain de la ville de George Town

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023

Penang (George Town City), Malaisie

Résumé

Penang (George Town City) est un port commercial important de Malaisie, un centre industriel, avec un tourisme culturel et une économie créative, ainsi qu'un site du patrimoine culturel mondial. Afin de relever les défis du changement climatique et de réaliser le développement durable, Penang a proposé la « Vision Penang 2030 », basée sur l'adapta-

bilité au climat naturel et la participation publique et multi-agents, et a lancé une série de mesures globales de gouvernance urbaine, notamment: l'investissement dans des infrastructures créatives et culturelles afin d'accroître l'emploi et les opportunités économiques; la mise en œuvre du Plan pour une ville sûre; la formulation du Plan global de réduction des catastrophes et de gestion des risques; la rénovation urbaine des logements à bas prix; la réponse à l'urbanisation rapide et aux défis environnementaux par l'introduction continue de politiques et de plans; et la mise en œuvre du Plan de gestion de l'énergie (REMS).

Données de base sur la ville

No.	Répertoire	Don	Notes
1	Population urbaine (2022)	794 300	
2	Zone administrative de la ville	305,77 km ²	
3	Zone urbaine bâtie	93,49 km ²	
4	PIB par habitant	\$12736,9	



Tableau 9.5: Données de base sur la ville de George Town

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023

Figure 9.39: Localisation de la ville de George Town
Source: Élaborée par les auteurs à partir de Google Map

Contexte du développement

1) Contexte

Située dans le coin nord-est de l'île de Penang, Penang a été fondée et taxée en 1800. Elle est devenue une municipalité en 1976 et a été élevée au rang de capitale de l'île de Penang en 2015. Penang a un riche passé historique, dont les piliers économiques sont principalement le commerce, les activités industrielles basées sur les ressources et le tourisme. Dans les années 1970, elle est devenue le centre industriel malaisien de l'électronique et de l'électricité, contribuant ainsi au développement de la Malaisie. L'industrie touristique de Penang a été considérablement stimulée par la désignation de la ville comme site du patrimoine mondial de l'UNESCO.

2) Principaux défis rencontrés

Dans le même temps, l'urbanisation et l'expansion rapides ont également engendré des défis environnementaux. Penang a donc adopté de multiples politiques et programmes pour résoudre ces enjeux et réduire son empreinte carbone. En 2018, la ville a présenté « Vision Penang 2030 », qui met fortement l'accent sur la durabilité, l'habitabilité et le développement intelligent axé sur la technologie dans différents domaines. L'objectif est de gérer et de mettre en œuvre des initiatives de développement durable par le biais de la technologie, en créant davantage d'espaces verts et bleus pour la communauté locale et la région, en améliorant la qualité de vie et en établissant une ville numérique intelligente, progressive, résiliente et respectueuse de l'environnement.

Stratégie de développement durable

1) Stratégie globale

La « Vision Penang 2030 », présentée par le ministre en chef de Penang, est axée sur l'habitabilité, l'économie, la population et l'environnement. Le slogan est de transformer Penang en un « État axé sur la famille, vert et intelligent qui inspire la nation », en mettant l'accent sur l'intelligence, l'habitabilité et le bonheur pour construire une ville progressive et durable.

2) Stratégie d'action

Cette vision englobe tous les ODD, avec un accent particulier sur:

ODD 3 - Bonne santé et bien-être: mettre l'accent sur une ville plus propre, plus verte, plus sûre et plus saine pour une meilleure habitabilité.

ODD 7 - Énergie propre et d'un coût abordable: garantir l'accès universel à une énergie abordable, fiable, durable et propre.

ODD 9 - Industrie, innovation et infrastructure: se concentrer sur l'optimisation des espaces publics pour le bien-être et la sécurité des citoyens.

ODD 11 - Villes et communautés durables: divers programmes et plans d'action sont mis en œuvre pour atteindre cet objectif, comme la transformation des voies de desserte, le « Connecteur vert » de Penang, etc.

ODD 13 - Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques: lutte contre le dérèglement climatique à travers des mesures telles que l'écologisation des villes et la gestion des eaux pluviales.

ODD 17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs: renforcement continu des partenariats mondiaux avec les villes jumelées, les villes sœurs et les villes amies, partageant des références similaires en matière de développement durable et utilisant le concept des 3P (partenariats professionnels public-privé) pour financer et promouvoir la mise en œuvre de projets.

Activités principales

1) Activité 1: Connectivité et mobilité vertes (2018-2021)

La ville donne la priorité aux projets de connectivité et de mobilité vertes (voir figure 9.40), tels que les transformations des ruelles arrière, les aménagements favorables aux piétons, les pistes cyclables dédiées (voir figure 9.41), un service de navettes gratuites (CAT), des systèmes de stationnement intelligents, la marche et le vélo en milieu urbain, une renaissance verte et la plantation d'arbres de rue, la planification des zones d'amélioration commerciale (BI), la réduction des embouteillages et l'amélioration des expériences de marche en ville afin de créer un système de transport intégré sûr et pratique, d'améliorer l'accessibilité urbaine et la qualité de vie globale, et de réduire les émissions de carbone d'environ 2900 tonnes.



Figure 9.40: Transformation d'une ruelle arrière

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023

2) Activité 2: Adaptation au climat (2016-2021)

La ville est confrontée aux défis du changement climatique, notamment l'augmentation des températures, la sécheresse, les ICU et l'élévation du niveau de la mer, et a donc lancé un programme d'adaptation au climat fondé sur la nature dans lequel un ensemble de composantes a été mis en œuvre: augmentation de la végétalisation urbaine pour réduire la chaleur, utilisation de couloirs verts pour gérer les eaux de pluie, et renforcement de la résilience sociale et de la capacité institutionnelle. Des projets réussis tels que le parc arménien, le parc Sia Boey, la promenade côtière, les nouveaux arbres de rue, le parc linéaire de Sungai Ara et le rajeunissement du canal de Prangin montrent l'efficacité du programme (voir figure 9.42), ainsi que des initiatives telles que le Programme des écoles vertes (voir figure 9.43) et la formation à l'énergie durable pour renforcer la résilience sociale.

3) Activité 3: Vers les énergies renouvelables - Protection de l'environnement et économie verte (2017-2021)

La ville promeut l'électrification et l'installation de véhicules électriques et d'équipements d'énergie renouvelable. La ville de George Town collabore avec le Conseil vert de Penang pour installer des bornes de recharge gratuites pour les motos électriques et des panneaux solaires afin d'encoura-

ger les nouvelles constructions et de restaurer les anciens bâtiments pour qu'ils deviennent des bâtiments à haut rendement énergétique, en vue d'économiser de l'énergie (voir figure 9.44). Le projet BYOC décourage l'utilisation de récipients en polystyrène et de sacs en plastique, soutenant ainsi la responsabilité environnementale et sociale. Les principes ESG et de l'économie circulaire font partie intégrante des projets de la ville, encourageant les acteurs de l'industrie à adopter des pratiques durables. Ces initiatives s'alignent sur l'objectif de créer une ville à faible émission de carbone, vivable et intelligente, tout en répondant aux préoccupations climatiques.



Figure 40: Voie cyclable

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.42: Système de stationnement intelligent sur l'île de Penang et à Seberang Perai

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.43: Parc linéaire de Sungai Ara

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023

Principales réalisations

1) Impact

A. Vitalité économique et prospérité urbaine

Économie créative: depuis 2016, l'île de Penang a attiré 419 entreprises de contenu créatif, notamment des entreprises informatiques, de marketing et de production cinématographique.

Environnement favorable aux entreprises: pour encourager les entreprises, le Conseil municipal a rationalisé la procédure de demande de licence, offrant des approbations rapides en 24 heures.

Économie numérique pour les commerçants: la ville promeut le commerce électronique de diverses manières, notamment par la campagne « Achetons en ligne », qui fournit une plateforme de commerce en ligne pour les commerçants et les consommateurs.

Paiements sans numéraire: depuis 2019, la ville accepte pleinement les paiements sans numéraire, offrant une variété de méthodes de paiement en ligne.

Application PEARL: une application intégrée offrant des solutions multicanaux, prenant en charge les paiements en ligne, les achats, etc.

B. Société

Programmes pour une ville sûre: l'augmentation de l'éclairage, l'aménagement de voies piétonnes, l'installation de miroirs de sécurité et de panneaux de signalisation ont permis d'améliorer la sécurité de la ville.

Plan de gestion des risques de catastrophes: les capacités de gestion des catastrophes de la ville ont été renforcées grâce au centre d'opérations intelligent et à une équipe d'intervention en cas de catastrophe.

Adaptation au climat: la ville a investi 3,525 millions d'USD pour mettre en œuvre des projets d'écologisation urbaine afin de lutter contre le changement climatique.

Programmes de renforcement des capacités au niveau international: participation à de nombreuses conférences et organisations internationales, renforcement de la coopération avec les partenaires internationaux.

Ateliers et formation: coopération avec la Société de développement des femmes de Penang pour organiser divers ateliers et formations à l'intention du personnel et des membres de la communauté.

Programmes d'apprentissage et de développement: lancement du MakerSpace, qui offre aux étudiants et aux citoyens des possibilités de formation dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie, des arts et des mathématiques.

Initiatives pour un vieillissement en bonne santé: en réponse à l'augmentation de la population âgée, la ville a investi dans des initiatives de vieillissement en bonne santé, telles que la création de refuges pour les sans-abri et la fourniture de soins de santé.

C. Environnement

La mobilité en tant que service: pour promouvoir la mobilité verte, la ville a construit 205 km de pistes cyclables et lancé le service de vélos en libre-service LinkBike.

Modernisation des systèmes de gestion de l'énergie: tous les lampadaires ont été remplacés par des diodes électroluminescentes, ce qui a permis à la ville de réaliser d'importantes économies d'énergie et d'argent.

BIDS: ce programme vise à améliorer et à revitaliser la zone urbaine, en offrant un environnement plus sûr et plus vert aux piétons et aux cyclistes.

2) Développement urbain durable

Stratégie de développement à long terme: s'attaquer à l'accessibilité du logement en augmentant l'offre de logements et en améliorant les logements à bas prix; améliorer la sécurité et la propreté publiques, renforcer les systèmes de bien-être et de soins, et soutenir le développement des jeunes; promouvoir l'investissement dans les STEM, l'EF-TP et les technologies vertes, améliorer la compé-



Figure 9.44: Projet de rénovation d'un bâtiment écologique au marché de Chowrasta

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.45: Projet de campus vert

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023



Figure 9.46: Parc arménien, George Town- Penang

Source: Soumis par la ville de George Town pour le Prix de Shanghai 2023

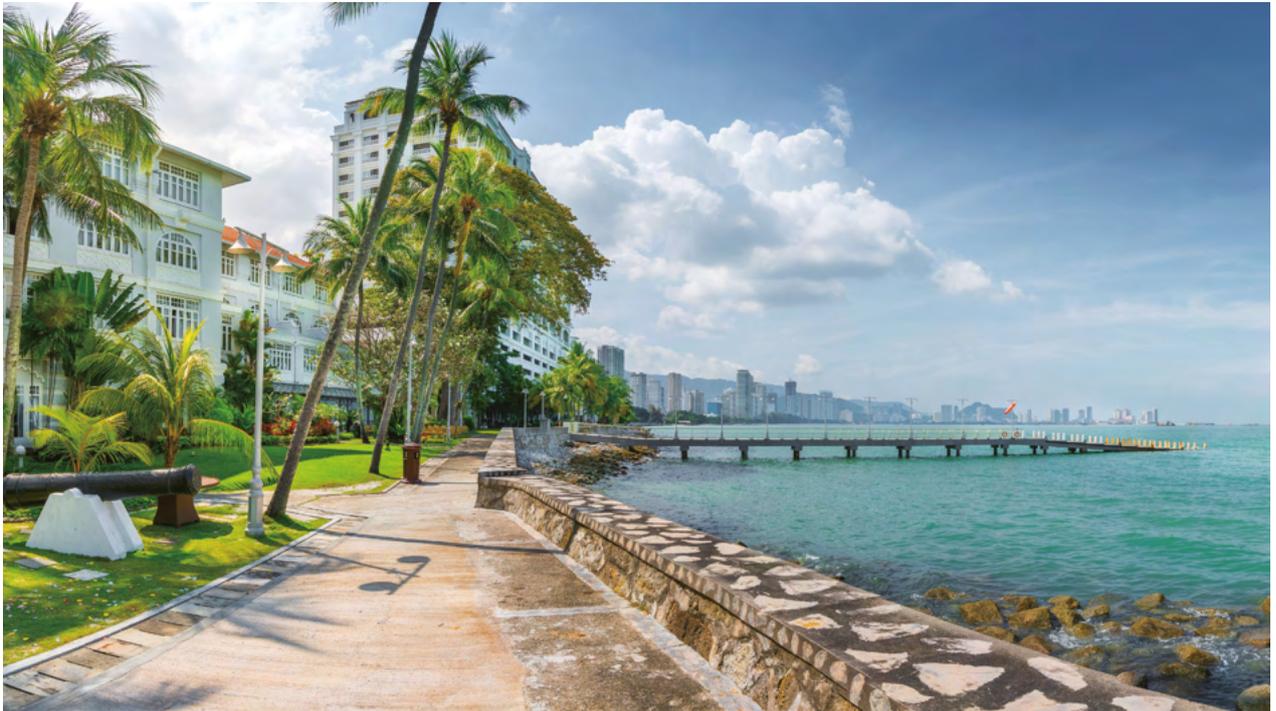


Figure 9.47: (ensemble) Paysage urbain de George Town
Source: <https://www.tripsavvy.com/topthings-to-do-in-george-town-penang-4687174>



tivité de l'industrie manufacturière locale; améliorer la modernisation et la durabilité de l'agriculture, et créer des produits touristiques diversifiés; renforcer les plateformes de participation publique à la prise de décision, et accélérer l'exécution des projets grâce à des décisions fondées sur les big data; mettre en œuvre des plans d'adaptation à long terme pour le changement climatique.

Approche axée sur les personnes: améliorer la qualité de vie des groupes vulnérables, renforcer la participation des jeunes, des femmes et des personnes âgées à la vie de la communauté, et développer davantage de plateformes pour la participation des citoyens à la prise de décision.

Financement et investissement: budget de la ville de Penang, subventions, PPP, coûts de développement, RSE et autres pour soutenir les stratégies et activités de développement durable de la ville.

Renforcement des capacités institutionnelles: fournir des services de soins complets aux groupes vulnérables, promouvoir l'égalité des sexes, renforcer l'autonomie des femmes et des jeunes, et créer des villes adaptées aux personnes âgées.

que le programme « Maison sûre », le projet « Penang sans ordures » et le « Connecteur vert » de Penang, afin d'accroître la cohésion dans la ville (voir figure 9.47).

Aspects liés à l'apprentissage

Politique et législation: Penang utilise la plateforme numérique des Villes jumelles pour évaluer la faisabilité, les besoins en infrastructures et la durabilité des nouveaux projets. Cette plateforme intègre des technologies de pointe, des infrastructures intelligentes et des solutions numériques pour améliorer la qualité de vie des habitants.

Planification et conception: Penang prévoit de mettre en place des transports verts, de développer des infrastructures vertes, de construire des bâtiments écologiques et de gérer les déchets de manière durable afin de promouvoir le développement durable de la ville.

Gouvernance urbaine: mettre en place un portail de données ouvertes, un système de passation de marchés en ligne, un plan de ville intelligente et une coopération avec les ONG afin d'améliorer l'efficacité, la transparence et la participation des citoyens à la gouvernance.

Mécanisme de financement: Penang finance ses projets et plans par le biais de PPP, de financements privés et de contrats fondés sur la performance.

Autres: Penang promeut également activement des projets de construction communautaire, tels

Avis de non-responsabilité

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme des Nations Unies pour les établissements humains, du Bureau international des expositions (BIE), du ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine et du gouvernement populaire municipal de Shanghai aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites, ni quant à leur système économique ou à leur degré de développement. L'analyse, les conclusions et les recommandations du Rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue du Programme des Nations Unies pour les établissements humains, du Bureau international des expositions (BIE), du ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine et du gouvernement populaire de la municipalité de Shanghai. La mention de noms, de films, de produits et de procédés commerciaux n'implique pas leur approbation par le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, le Bureau international des expositions (BIE), le ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine et le gouvernement populaire municipal de Shanghai. Les experts de cette publication, à l'exception des photographies, peuvent être reproduits sans autorisation, à condition que la source soit mentionnée.

MANUEL DE SHANGHAI

*Un guide pour le développement urbain durable
au XXI^e siècle – Rapport annuel 2023*

Manuel de Shanghai

Un guide pour le développement urbain durable au XXI^e siècle – Rapport annuel 2023

ONU-Habitat

Bureau international des expositions (BIE)

Gouvernement populaire municipal de Shanghai

Avec le soutien du ministère du Logement et du Développement urbain et rural de la République populaire de Chine

