

---

# **Cadre stratégique décennal de l'AIMF 2005 - 2015**

---

Adopté le 25 novembre 2004 par l'Assemblée générale réunie à Ouagadougou

---

## Sommaire

---

<b>L'AIMF, opérateur de la Francophonie pour la coopération décentralisée : des villes en réseau pour l'appui à la bonne gouvernance et à l'action locale .....</b>	<b>4</b>
<b>Le contexte international.....</b>	<b>8</b>
❖ Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).....	8
❖ Promouvoir la gouvernance démocratique.....	8
<b>Les objectifs énoncés par la Francophonie .....</b>	<b>11</b>
❖ Le contexte et les défis.....	11
❖ Les objectifs de la Francophonie s'organisent en quatre axes prioritaires .....	11
<b>Priorités des villes membres .....</b>	<b>13</b>
❖ Une enquête souhaitée par le Bureau .....	13
❖ L'AIMF doit rester un cadre de réflexion continue sur la ville .....	13
❖ L'AIMF doit s'adapter aux demandes croissantes des maires .....	14
❖ L'omniprésent intérêt pour un développement durable .....	15
❖ L'évolution statutaire .....	16
<b>Proposition de programmation de l'AIMF .....</b>	<b>19</b>
❖ L'AIMF : association internationale ouverte à l'ensemble des villes francophones.....	19
① <i>Pour un développement équilibré de l'AIMF</i> .....	19
② <i>L'AIMF deviendrait l'Association Internationale des Maires Francophones</i> .....	20
③ <i>Les "sections locales" de l'AIMF</i> .....	20
④ <i>Le processus d'adhésion doit s'intégrer à un projet commun aux villes d'un même Etat</i> .....	21
⑤ <i>L'appui spécifique de l'AIMF aux "sections locales"</i> .....	22
❖ La nécessaire définition d'un cadre de coopération.....	22
❖ L'AIMF et les ONG.....	24
① <i>Pour un partenariat villes-ONG</i> .....	24
② <i>Pour un réseau d'ONG associé à l'AIMF</i> .....	25
❖ La formation des experts territoriaux internationaux et des partenaires locaux de l'AIMF .....	26
❖ Le suivi des programmes : l'étude d'impact.....	28
❖ Le nécessaire renforcement du dialogue avec les Etats francophones.....	29
❖ L'AIMF, instrument de médiation locale.....	31

---

## L'AIMF, opérateur de la Francophonie pour la coopération décentralisée : des villes en réseau pour l'appui à la bonne gouvernance et à l'action locale

---

L'AIMF est un réseau de métropoles attachées à agir au plus près des citoyens pour promouvoir la bonne gouvernance municipale et le bien-être des populations. Elles échangent leur savoir-faire, en matière de politique urbaine, et la riche expertise de leurs spécialistes dans le cadre de réalisations concrètes.

C'est une organisation non gouvernementale qui s'impose au niveau international grâce à son Assemblée de responsables de capitales et de métropoles. Cette spécificité en fait un opérateur privilégié de la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement francophones.

Créée en 1979 à l'initiative des maires de Paris et de Québec, présidée par le maire de Paris, l'AIMF compte aujourd'hui 115 villes réparties dans 46 pays.

Pour appuyer les activités et le développement de son réseau, l'AIMF fait principalement appel aux villes de Paris, Liège, Luxembourg et Lausanne, aux ministères français des Affaires étrangères et de l'Education nationale, aux gouvernements du Canada et du Québec, au Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (SIAAP).

Depuis 1993, son budget est passé de 2 millions à près de 5 millions d'euros, associant, grâce à un dialogue renouvelé, les subventions des Etats et celles des collectivités locales. L'AIMF réalise de très nombreux projets d'intérêt immédiat pour les citoyens et favorise l'amélioration continue de la gouvernance.

Cette œuvre est conduite au nom d'une communauté de valeurs portée par une communauté de maires : les élus locaux sont, dans la gestion quotidienne, au carrefour des idées et des réalisations concrètes pour le bénéfice de leurs concitoyens. L'AIMF répond ainsi aux vœux de tous ceux qui souhaitent asseoir la démocratie locale en renforçant les capacités de gestion transparente des villes, en donnant aux collectivités locales les moyens d'assumer leurs missions et en accompagnant les décentralisations en cours ou à venir. Dans le cadre de sa politique de développement, le Bureau a décidé d'intégrer les associations de maires des différents pays représentés à l'AIMF. Il a aussi décidé de s'engager dans une politique de lutte contre le Sida et de se donner les moyens de répondre aux appels urgents des villes victimes d'une catastrophe naturelle ou d'une crise grave.

La démarche pragmatique de l'AIMF permet de soutenir les maires dans leur politique de ville en favorisant la transparence de leur gestion et la pacification des rapports sociaux.

### **Construction et assainissement des marchés**

Abéché, Atar, Antananarivo, Cotonou, Diégo-Suarez, Djibouti, Douala, Lubumbashi, Maradi, N'Djaména, Ngaoundéré, Nouadhibou, Nouakchott, Ouahigouya, Praia, Saint-Louis, Yaoundé, Ziguinchor, Zinder.

### **Assainissement**

Antananarivo, Bamako, Brazzaville, Conakry, Cotonou, Garoua, Hanoi, Lomé, N'Djaména, Niamey, Port-Gentil, Porto-Novo, Rosso, Saint-Louis, Toamasina.

### **Construction d'écoles et de centres pour les jeunes**

Abidjan, Hanoi, Libreville, Phnom Penh, Port-Louis, Porto-Novo, Praia, Sikasso, Victoria, Vientiane.

### **Construction de centres médico-sociaux**

Abidjan, Antananarivo, Bamako, Brazzaville, Conakry, Kiffa, Kigali, Kinshasa, Libreville, Mopti, Nouadhibou, Ouagadougou, Phnom Penh, Sikasso, Thiès.

### **Aménagement de terrains de sport**

Banfora, Bangui, Bobo-Dioulasso, Douala, Ouagadougou, Port-Gentil.

### **Informatisation de la paie et de la comptabilité**

Abidjan, Antananarivo, Bamako, Beyrouth, Bobo-Dioulasso, Bouaké, Bangui, Brazzaville, Conakry, Cotonou, Dakar, Douala, Franceville, Libreville, Lomé, Marrakech, Mopti, N'Djaména, Nouakchott, Niamey, Ouagadougou, Phnom Penh, Pointe-Noire, Port-Gentil, Porto-Novo, Saint-Louis, Sikasso, Thiès, Victoria, Yamoussoukro, Yaoundé.

### **Informatisation de l'état civil**

Abidjan, Antananarivo, Bamako, Bangui, Bobo-Dioulasso, Bouaké, Brazzaville, Casablanca, Conakry, Cotonou, Dakar, Diégo-Suarez, Kaolack, Libreville, Lomé, Marrakech, Meknès, Monastir, Mopti, N'Djaména, Niamey, Ouagadougou, Oyem, Parakou, Phnom Penh, Port-Gentil, Porto-Novo, Rabat, Saint-Louis, Sikasso, Thiès, Tunis, Yamoussoukro, Yaoundé, Ziguinchor.

### **Équipement de centres multimédias**

Abidjan, Bamako, Bangui, Bobo-Dioulasso, Brazzaville, Conakry, Diégo-Suarez, Douala, Hanoi, Ho Chi Minh-Ville, Hué, Libreville, Lokossa, Lomé, N'Djaména, Niamey, Ouagadougou, Ouahigouya, Tenkodogo, Tunis, Victoria, Sousse, Yaoundé.

Depuis 1990, près de 400 projets ont été réalisés. Ils concernent l'amélioration des conditions de vie des populations et le renforcement des capacités des villes.

### **L'amélioration du bien-être des populations**

La coopération suscitée par l'AIMF est animée par un esprit d'avenir, celui du développement durable. Toutes ses opérations sont de taille humaine, c'est-à-dire rapidement profitables aux populations concernées. Toutes associent la formation des hommes et la gestion participative des équipements réalisés.

L'action sociale, préoccupation majeure des responsables locaux, est un des domaines prioritaires d'intervention avec l'ouverture de centres d'écoute pour les jeunes et de centres de santé qui s'intègrent dans les réseaux de lutte contre le sida.

La croissance urbaine et la concentration des populations sur des espaces réduits rendent aussi nécessaires une intervention accrue de l'AIMF pour résoudre les problèmes d'alimentation en eau et d'assainissement.

Enfin, l'association s'est donnée les moyens de répondre aux appels urgents des maires dont la ville est victime d'une crise grave ou d'une catastrophe naturelle.

### **La modernisation de la gestion municipale au service de la démocratie**

L'objectif de l'AIMF est double : améliorer la gestion municipale et contribuer au renforcement de la démocratie locale.

L'amélioration de la gestion municipale suppose notamment une administration motivée et une bonne maîtrise des ressources financières de la collectivité. Priorité a donc été donnée à la formation, à la modernisation des procédures budgétaires et comptables, à celle des recettes et de la paie des personnels. En assurant un meilleur contrôle de l'utilisation des deniers publics, en donnant aux élus des moyens d'information, l'informatisation renforce la démocratie locale.

Ce renforcement de la démocratie locale résulte aussi de la meilleure maîtrise des états civils par la mise en place de procédures. Cette fiabilité des états civils conditionne celle des listes électorales et contribue à la légitimité des résultats des processus électoraux. Un observatoire international de l'état civil a été mis en place.

---

## Le contexte international

---

### ❖ **Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)**

Les objectifs globaux que les dirigeants du monde entier ont fixés lors du Sommet du Millénaire en septembre 2000, constituent un agenda pour réduire la pauvreté, ses causes et ses manifestations. Ensemble, ils se sont engagés à développer l'éducation primaire et l'égalité des sexes, à réduire la mortalité maternelle, la propagation du VIH / Sida et du paludisme, à réaliser un développement durable et un environnement viable.

Tous ont manifesté le souhait que s'établisse un partenariat mondial pour le développement.

C'est l'administrateur du PNUD, Président du groupe des Nations Unies pour le développement qui a été chargé d'assurer les fonctions de coordonnateur des OMD dans le système des Nations Unies.

Des projets pilotes ont été mis en œuvre notamment au Cambodge, au Cameroun, au Tchad, au Vietnam, en Albanie et au Sénégal, qui sont autant d'Etats dont la capitale est membre de l'AIMF.

Les objectifs du Millénaire pour le développement ont été le thème du Sommet mondial pour le développement durable qui s'est tenu en mars 2001 à Johannesburg et auquel le réseau AIMF a participé.

### ❖ **Promouvoir la gouvernance démocratique**

La plus grande attention du débat international se porte sur la gestion du secteur public. Ce qui est notamment le cas du NEPAD.

Même si, dans le passé, des tentatives de même nature ont existé, le NEPAD innove en essayant de définir les voies et moyens de ce que pourrait être un développement de l'Afrique approprié par les africains.

En effet, le NEPAD propose la mise en œuvre d'un mécanisme de "revue par les pairs", qui vise explicitement, notamment dans le domaine de la "bonne gouvernance", à favoriser l'amélioration de la situation des pays du continent sans intervention extérieure.

Le NEPAD nécessite le développement à grande échelle des infrastructures et estime les coûts récurrents de celles-ci, mais, les dynamiques informelles de l'économie populaire, quant à elles, continueront de jouer un rôle essentiel bien que mal pris en compte par les politiques publiques.

Surtout, il définit un cadre approprié du développement. Plusieurs préalables, non directement économiques, du développement doivent selon ce plan être posés.

- assurer la "bonne gouvernance", au sens du respect des droits de l'Homme, de la démocratie et des minorités, de la prévention des conflits, de la bonne gestion des finances publiques, d'une meilleure redistribution des richesses, de la sécurité juridique, de la lutte contre la criminalité et la fuite des capitaux, par l'appui aux mécanismes de "pression par les pairs",
- mettre en place le mécanisme de "revue par les pairs". Les recommandations résultant de ces revues guideront l'action des partenaires. A partir des critères définis en commun par ceux-ci, il conviendra d'appuyer les pays ou les ensembles régionaux de façon sélective, les pays dont les gouvernements ne les respectent pas bénéficiant d'actions profitant directement aux populations.

Globalement, les partenaires des pays en développement demandent de plus en plus que l'on soutienne leurs initiatives de décentralisation et d'allocation des ressources locales. A cet égard, l'AIMF, lors de son colloque qui s'est tenu à Phnom Penh en mars 2003, a contribué à cette réflexion.

Les principales recherches indiquent que même lorsqu'un pays essaie de mettre en place des mesures économiques pour favoriser une croissance en faveur des pauvres, l'existence d'institutions de gouvernance faibles ou pauvres peut en annuler les effets. Il arrive par exemple que les citoyens les plus fragiles, les moins formés, ne puissent avoir accès aux services publics, mal informés de l'existence de ces services.

Ces décalages constituent autant de risques de conflits. Seule une administration locale formée et disponible peut apporter une solution à ces situations.

Il est donc nécessaire de trouver des approches novatrices pour éviter ces crises, de mettre en place des systèmes d'alerte et donner aux maires la possibilité de remplir leur fonction de médiation.

Les problèmes du développement associés aux crises et aux conflits sont multisectoriels. Ils incluent les revenus et les moyens d'existence, la gouvernance, la cohésion sociale et la dégradation de l'environnement. Ces éléments de crise et de conflit montrent que l'assistance humanitaire ne peut se substituer aux efforts à plus long terme de construction de la paix. La prévention est moins coûteuse, en termes humains et financiers, que les activités palliatives.

---

## Les objectifs énoncés par la Francophonie

---

### ❖ **Le contexte et les défis**

La Francophonie entend inscrire son rôle dans un contexte mondial marqué par des défis qu'il importe de bien identifier. Ses membres ont participé aux grandes concertations internationales depuis le Sommet sur le développement durable de 1992 et ont souscrit à la Déclaration et aux objectifs du Millénaire. Parmi ceux-ci, la lutte contre la pauvreté figure au premier rang car nombre d'Etats francophones sont parmi les plus pauvres de la planète et leur capacité à surmonter les nombreux obstacles qui freinent leur développement durable est pour le moment limitée.

La vision de la Francophonie est d'apporter une contribution efficace à la paix, à l'enracinement de la démocratie et des droits de l'Homme, à la promotion de la diversité culturelle et linguistique, à l'accès à l'éducation, à la solidarité et au développement durable en agissant là où ses acquis et son potentiel d'intervention apportent une réelle plus-value par rapport à ce que d'autres intervenants, nationaux, multilatéraux et bilatéraux, peuvent réaliser. Par exemple, parmi les objectifs du Millénaire, plusieurs des objectifs (accès à l'éducation, élimination des inégalités qui frappent les femmes, mise en place d'un partenariat mondial pour le développement), paraissent être de nature à faire l'objet d'une action directe de la part de l'OIF.

### ❖ **Les objectifs de la Francophonie s'organisent en quatre axes prioritaires**

#### ***Axe « paix, démocratie et droits de l'Homme »***

- Orienter l'action de la Francophonie vers la veille et la prévention des conflits, assurer une implication plus précoce de la Francophonie dans des situations de préconflit ;
- approfondir le dialogue et la coopération autour des pratiques de la démocratie, de la bonne gouvernance, des libertés et des droits de l'Homme ;
- inciter les Etats et gouvernements membres à ratifier et à mettre en œuvre les instruments internationaux en matière des droits de l'Homme ; les aider dans cette perspective.

#### ***Axe « promotion de la langue française et de la diversité linguistique et culturelle »***

- Renforcer la mobilisation des francophones pour l'usage du français et le plurilinguisme au sein des organisations internationales ;
- contribuer de manière efficace à l'évolution de la langue française comme outil de modernité (actions en faveur du français comme langue d'apprentissage des jeunes, usage dans le monde de l'entreprise et de la communication ; actions en faveur des OING francophones ;
- accroître la coopération amorcée avec d'autres aires linguistiques en faveur du multilinguisme comme principe directeur de l'aménagement linguistique à l'échelle internationale ;
- contribuer activement à l'adoption par l'Unesco d'une convention internationale sur la diversité culturelle consacrant le droit des Etat et gouvernement à maintenir, établir et développer des politiques de soutien à la culture et à la diversité culturelle, son objet étant de définir un droit applicable en matière de diversité culturelle ; veiller à sa ratification et à son application ;
- assurer la présence francophone dans le paysage audiovisuel international.

#### ***Axe « éducation, formation professionnelle et technique, enseignement supérieur et recherche »***

- Contribuer à assurer l'accès à tous à un cycle complet d'études primaires et une élimination progressive des disparités entre les sexes dans l'accès à l'éducation ;
- assister les membres de la Francophonie à définir et mettre en œuvre des politiques nationales d'éducation leur permettant d'être éligibles aux financements internationaux ;
- renforcer les possibilités d'accès pour les chercheurs francophones à des réseaux d'excellence dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche.

***Axe « coopération économique et sociale au service du développement durable et de la solidarité »***

- Favoriser la réalisation des objectifs du Millénaire par les membres de la Francophonie ;
- à cette fin, intervenir de manière structurée pour permettre aux membres de formuler, selon les exigences des principaux bailleurs, des plans nationaux de développement ;
- accroître les capacités des membres de la Francophonie à participer efficacement aux négociations internationales, notamment dans le domaine commercial ;
- agir pour faciliter l'accès des membres de la Francophonie, notamment des PMA, aux sources multilatérales et bilatérales de financement du développement ; établir des partenariats avec des bailleurs et les autres intervenants ;
- poursuivre l'action en vue d'aider les membres à surmonter la fracture numérique et renforcer la présence francophone sur le réseau électronique ;
- placer, au sein de chaque action, une attention spécifique pour les femmes et les jeunes ;
- accroître, de manière significative, les synergies entre acteurs de l'OIF, pouvoirs publics, entreprises et société civile francophone.

---

## Priorités des villes membres

---

### ❖ Une enquête souhaitée par le Bureau

Le Bureau de l'AIMF, réuni à Dakar le 22 octobre 2003, a pris plusieurs décisions concernant le développement de l'association, notamment sur la nécessité de préciser les objectifs d'une programmation pour les dix prochaines années.

L'AIMF s'est engagée dans une coopération active en 1990 avec la création de son Fonds de coopération, puis en 1995 en devenant l'opérateur de la Francophonie pour les villes. En quelques années, l'association s'est imposée dans l'appui au renforcement des capacités des services municipaux et dans la mise en œuvre d'équipement publics de quartiers.

Organisation de décideurs, l'AIMF doit participer à la définition des objectifs à venir. La programmation souhaitée, qui devra être élaborée en suivant l'expérience acquise, traduira ainsi la stratégie de l'AIMF. Celle-ci aura pour objectif de rendre la ville de 2010-2015 plus performante, c'est-à-dire plus accueillante sur le plan économique et social.

Cette stratégie devra être associée à un programme d'évaluation et tenir compte des capacités de financement actuelles de l'AIMF : son budget annuel d'investissement est d'environ 3,3 millions d'euros répartis sur une trentaine de projets.

Il s'agira de cibler les défis auxquels notre association doit faire face : la lutte contre la pauvreté persistante, le développement durable, la formation et le transfert de compétences au sein des administrations locales.

Elle devra également fixer les objectifs à atteindre : la diffusion des valeurs partagées, le renforcement des capacités municipales, la cohérence et l'efficacité de l'AIMF, acteur de la coopération décentralisée.

Les villes membres ont été sollicitées pour la rédaction d'un document de référence posant les questions à propos des défis qu'affrontent la ville et les objectifs dont elle doit se doter. Il a été demandé d'exposer les raisons d'être de l'AIMF à la lumière des grands défis internationaux qui nous interpellent, d'énoncer les objectifs qu'elle souhaite se fixer et d'établir une méthode et un calendrier d'application.

### ❖ L'AIMF doit rester un cadre de réflexion continue sur la ville

Toutes les villes ont souhaité que l'AIMF s'attache à préserver ses acquis en matière de coopération décentralisée. En effet, selon **Bamako** « *l'AIMF est devenue la matérialisation d'une coopération décentralisée efficiente au service du citoyen* ». Pour **Brazzaville**, elle « *s'est imposée comme une réponse principale et presque unique pour les villes francophones du sud* » aux défis qui s'imposent aux maires. La préservation des idéaux qui sont à l'origine de la création de l'association constitue aussi une valeur à préserver selon **Aoste**, **Phnom Penh** et **Tunis** : « *Le réseau que notre association a réussi à créer fait apparaître un groupe homogène ayant les mêmes intérêts tout en préservant les spécificités culturelles de chaque ville. Cette diversification favorise la richesse à travers l'échange entre les membres et les regroupements externes à l'association* ».

Mais l'essentiel, pour **Victoria**, est d'accompagner les maires dans un siècle particulièrement destabilisant en raison de l'évolution rapide des mentalités et des techniques. « *L'une des caractéristiques de notre époque est sans doute ce phénomène d'accélération qui fait que les situations auxquelles sont confrontés les maires sont de plus en plus inédites, hors normes et à implications multiples. De ce fait, le maire est souvent obligé de " naviguer à vue " et d'avoir une démarche empirique. Or, les défis d'aujourd'hui sont trop complexes pour que l'addition de l'expérience et du sens commun suffise à elle seule à motiver ce type de démarche.*

*Les maires ont besoin de se reconnaître dans un corpus de valeurs socioculturelles adapté à ces défis. Des valeurs qui reflètent et fixent solidairement le patrimoine des sociétés et qui les projettent dans l'avenir suivant une dynamique de progrès.*

*Fondamentalement, les valeurs se partagent, d'où l'intérêt pour l'AIMF d'être perçue non seulement comme l'animateur d'un ensemble de valeurs, mais aussi comme le pivot d'une réflexion en continue sur la manière dont ces valeurs doivent s'adapter et se nuancer pour inspirer les réponses qui sont données aux questions des populations urbaines et les solutions qui sont apportées à leurs problèmes ».*

#### ❖ **L'AIMF doit s'adapter aux demandes croissantes des maires**

La responsabilité des maires, notamment celle des maires des villes capitales, s'accroît avec l'élan en faveur de la décentralisation. L'essor du mouvement associatif, le développement de la démocratie participative, l'explosion de la démographie urbaine, les fonctions économiques dévolues aux villes pôles, s'ajoutent aux charges qui pesaient déjà sur les élus locaux.

Ces immenses besoins réclament, comme le précise **Brazzaville**, de nouvelles exigences.

Dans cette perspective, **Québec** estime que « *l'A.I.M.F. devrait promouvoir et soutenir la capacité des municipalités de la francophonie à planifier leur développement et leur aménagement. La planification stratégique, n'est pas réservée à une catégorie de villes. Avec des adaptations appropriées au contexte unique de chaque communauté, elle peut s'appliquer à toute municipalité quelle que soit sa taille, l'ampleur de ses moyens et le degré de complexité de son fonctionnement.*

- *Les villes doivent se donner une vision large de l'avenir de leur communauté. Il importe d'inclure dans l'élaboration de cette vision tous les aspects qui affectent le bien-être de la communauté et son développement. Aucune préoccupation en cette matière ne peut être laissée de côté sous prétexte qu'elle n'entre pas dans un champ de responsabilité sous le contrôle total ou partiel de la municipalité.*
- *Les villes doivent impliquer leurs citoyennes et citoyens dans la construction de cette vision autant que dans le choix des moyens et dans leur application pour atteindre les résultats escomptés. La participation de citoyens et de citoyennes est requise à chaque phase de l'exercice. Elle peut parfois se limiter à une validation des analyses lorsque les problématiques et les solutions envisagées sont largement connues et partagées. Mais, dans des situations moins claires, elle peut aller de l'identification des problématiques jusqu'à l'évaluation des résultats.*
- *Les villes doivent se donner une obligation de résultat concernant la mise en œuvre de leur plan stratégique. Le facteur principal du succès d'un plan est la mobilisation des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des solutions retenues. Pour favoriser cette mobilisation, un encadrement juridique du plan stratégique peut être utile. »*

**Phnom Penh, Yaoundé, Brazzaville**, apprécie cette démarche qui tend à renforcer les capacités d'action des maires et, surtout, répondre aux attentes des bailleurs de fond internationaux. Pour accompagner cette évolution, **Ouagadougou** propose que l'AIMF soutienne la mise en place de systèmes d'information adaptés aux économies et aux finances locales. « *Pour être parties prenantes de la mondialisation, il est temps que les collectivités locales africaines sortent de la logique des dons et de la subvention pour affronter la réalité du futur. Les récentes études ECOLOC, initiées par le PDM, montrent qu'il est possible de doubler, voire tripler les ressources propres des villes sans augmentation de la pression fiscale si des efforts sont mis dans la maîtrise de la matière imposable par l'identification des leviers permettant de rendre la ville plus compétitive, plus vivable et plus attractive. L'AIMF doit s'y investir. »*

**Lomé, Dakar, Phnom Penh, Yaoundé, Niamey, Tunis, Moroni** préconisent aussi cette démarche.

#### ❖ **L'omniprésent intérêt pour un développement durable**

La nécessité d'adhérer aux messages issus du Sommet Mondial de Johannesburg se retrouve dans toutes les contributions. Toutes les villes demandent que les projets de l'AIMF s'inscrivent

dans la durabilité, c'est-à-dire qu'ils améliorent le mieux être des citoyens et qu'ils soient respectueux de l'environnement urbain.

**Tunis** considère que l'avenir porte essentiellement sur *«le renforcement de la décentralisation et la consolidation des capacités municipales. Pour assurer l'avenir des villes et le bien être de leurs populations, il est important de fonder la gestion urbaine sur la solidarité, l'efficacité et l'écoute des citoyens visant la réalisation du développement qui préserve les grands équilibres. Les trois piliers d'un développement local sont: la participation fondée sur l'écoute et la circulation de l'information, la concertation et enfin la solidarité en associant toutes les parties prenantes à l'élaboration et à la gestion des projets. Il est aujourd'hui inconcevable de parler de croissance économique sans en évaluer l'impact sur le développement social et la pression sur les ressources naturelles et l'environnement. Il ne saurait y avoir de développement sans révision des modes de pensée et d'action, sans relations plus équitables entre les villes du Sud et celles du Nord et sans l'avènement de nouveaux types de partenariat entre villes/institutions/acteurs.»*

Pour parvenir à cet objectif, **Bucarest, Yaoundé, Phnom Penh** ou **Tunis**, souhaitent que l'AIMF renforcent son assistance juridique aux villes. Elles attendent des missions de conseil et d'échange. Le site web de l'AIMF sera un outil essentiel dans cette communication de conseil et dans la mise à disposition d'une banque de données.

**Bruxelles, Liège**, au nom de ce « progrès partagé » souhaitent que l'AIMF privilégie la formation des cadres. **Tunis, Ouagadougou, Conakry, Niamey** rappellent l'importance d'un renforcement des services sociaux de base.

#### ❖ L'évolution statutaire

L'AIMF est née du renforcement des relations franco-québécoise après la visite en 1979 du Premier Ministre français, M. Raymond Barre, puis du déplacement à Québec de M. Jacques Chirac, alors maire de Paris.

L'AIMF s'est ensuite renforcée à la suite du premier Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement en 1986, puis de la mise en œuvre de la coopération décentralisée française organisée par la loi d'orientation du 6 janvier 1992 relative à l'administration territoriale de la République.

Sa vocation était, bien sûr, d'établir, entre les responsables des capitales et des métropoles francophones, une coopération étroite dans les différents domaines de l'activité municipale. Elle portait aussi cette force de solidarité pour relever les défis qui interpellaient les maires.

Toutes les villes membres, ont reconnu le succès de l'association et la nécessité de préserver son acquis.

Mais, à travers les réponses apportées, il apparaît à présent une nouvelle attente: la transformation de ce succès en adaptant les structures de l'association au nouveau paysage représenté par la communauté des villes.

**Montréal, Conakry, Brazzaville** souhaitent que le caractère multilatéral de l'association soit mis en valeur, avec un secrétariat permanent renforcé et composé de nationalités différentes, avec la création d'un réseau international d'experts municipaux et une diversification des financements.

**Aoste**, forte de son expérience autonomiste, **Montréal** et **Brazzaville** appellent un à « approfondissement » du réseau AIMF en associant les partenaires des villes membres, les ONG notamment. A cet égard, **Victoria** estime que pour *« être plus performante encore en mobilisant les compétences et financements complémentaires qui correspondent à ses ambitions, l' AIMF gagnerait à poursuivre sa politique d'ouverture vers de nouveaux membres, en privilégiant cette équation qui associe les affinités culturelles, au sens large du terme, aux complémentarités humaines, financières et techniques.*

*Dans la mesure où ces affinités et ces complémentarités sont parfois plus dynamiques dans le cadre de structures régionales déjà opérationnelles et dans la mesure où l'espace régional est souvent le premier seuil de résolution de difficultés et de problèmes auxquels les maires sont*

*exposés, il est souhaitable que l'AIMF affirme plus encore sa capacité à accueillir en son sein des structures et organisations régionales bien établies et de ce fait reconnues. »*

En matière de coopération concrète, ces villes attendent beaucoup d'un renforcement des partenariats avec les opérateurs de la Francophonie et avec les bailleurs de fonds internationaux.

Initier avec eux des projets communs comme le propose **Montréal**, adhérer à d'autres organisations rassemblant les gouvernements locaux afin d'y animer un groupe francophone et valoriser le potentiel des villes membres de l'AIMF, sont autant de suggestions présentées par **Hué**, **Conakry** ou **Brazzaville**.

Ces villes, attendent que l'AIMF se donne les moyens de suivre concrètement les conclusions des colloques. Ainsi, **Dakar** précise qu'il importe de « *revisiter et passer à la phase active par rapport aux recommandations et conclusions des rencontres de Bamako sur "le secteur informel", de Beyrouth, sur "immigration et émigration", de Phnom Penh, sur "décentralisation et aménagement de l'espace urbain", de Dakar, sur "le rôle du Maire médiateur".*

Si possible, une meilleure implication de l'AIMF, en qualité d'observateur direct de la Francophonie, au sein des institutions qui s'occupent des questions d'éducation, de culture, de jeunesse ou autres compétences dévolues aux collectivités locales. »

Cette coopération, les villes souhaitent, à l'instar de **Liège**, qu'elle reste concrète, dédiée, suivie, pérenne. Mais, toutes insistent pour que l'AIMF favorise le transfert de savoir-faire tout en évitant le « saupoudrage » des crédits.

*« Le risque de dispersion, précise **Victoria**, est inhérent au fonctionnement de toute organisation internationale devant faire face aux multiples sollicitations de ses membres.*

*Bien que le projet global de coopération décentralisée que l'AIMF met en oeuvre soit par définition multi et trans-sectoriel, il pourrait être intéressant de concentrer chaque année les investissements sur un ou deux domaines d'intervention, en fonction d'une analyse générale des besoins.*

*Cette conception horizontale des projets faciliterait leur gestion et leur suivi tout en permettant de dégager des outils d'évaluation ajoutant à la visibilité de l'AIMF et à la cohésion/cohérence du rapport d'activité. Cette proposition concerne bien entendu le Fonds de Coopération. »*

Et, pour les objectifs envisagés, s'affirme la volonté de privilégier les rapports entre les autorités municipales et les populations. La sécurité constitue un domaine nouveau, proposé à l'AIMF par **Hué** et **Bruxelles**. Cette réflexion, qui allie dans une même réflexion, éthique et économie, conduit à apprécier la qualité d'un développement orienté de façon à permettre à tout être humain de déployer ses capacités.

Au total, la réflexion qui ressort de cette enquête trace les lignes d'une programmation destinée à projeter dans l'avenir les ambitions communes des villes membres du réseau AIMF. Eviter la dispersion des énergies, de la créativité, des talents, pour se concentrer sur des thèmes qui font et feront de l'association un réseau résolument ancré dans le dialogue international.

Toutes les villes, d'**Abidjan** à **Beyrouth** et à **Hanoï**, tiennent à ce que, dans la chaîne des résultats, l'impact de l'AIMF rende l'association crédible. La programmation devra privilégier cette notion de seuils dans les interventions afin d'influer sur le paysage urbain. Cette programmation devra aussi préserver la capacité d'adaptation de l'association, celui de sa structure, en proposant des évolutions institutionnelles. Enfin, l'AIMF devra, au terme de cette programmation, être un réel instrument d'évaluation et de médiation.

---

## Proposition de programmation de l'AIMF

---

L'objectif de cette programmation est d'accélérer, d'une part la mise en cohérence des actions de coopération décentralisée, la cristallisation des énergies en s'ouvrant à toutes les villes, d'autre part le saut qualitatif en faisant plus largement appel à l'économie du savoir, à la bonne gouvernance, à l'éducation.

### ❖ **L'AIMF : association internationale ouverte à l'ensemble des villes francophones**

Le Bureau, réuni à Dakar le 22 octobre 2003, a posé le principe de l'élargissement des possibilités d'adhérer à l'AIMF. Ce vœu part du postulat que l'association, dans son ensemble, profitera des nouvelles adhésions. L'admission de nouveaux membres permettra d'assurer :

- le dynamisme de l'AIMF. Les nouveaux membres apportent avec eux des idées et une énergie nouvelles ;
- la crédibilité de l'association. Une organisation comme l'AIMF, qui s'appuie sur un courant d'adhésions constant et diversifié, envoie un message aux leaders d'opinion.

Il s'agit d'apporter une réponse au vœu exposé en réunion du Bureau de Dakar en proposant que l'adhésion d'une nouvelle ville à l'AIMF soit associée à un projet soutenu par les villes membres, appartenant au même Etat que la ville candidate.

Cette volonté d'adhésion devrait donc s'appuyer sur un projet lié à la décentralisation, à la démocratie locale ou au développement durable. Ce mouvement volontaire doit faire de l'AIMF un réseau de villes responsables, un réseau qui intègre de nouvelles collectivités autour d'un projet commun.

### ① **Pour un développement équilibré de l'AIMF :**

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au renforcement, à la capacité ou à la potentialité de l'AIMF. Parmi ceux-ci, peuvent être cités le fonctionnement efficace de l'association, mais aussi sa taille, c'est-à-dire le nombre de ses adhérents.

Si ces deux éléments, fonctionnement et développement, évoluent de pair, le niveau et l'efficacité de l'AIMF en sortiront renforcés.

Il appartient donc de conduire le développement de l'AIMF, c'est-à-dire l'augmentation du nombre de ses membres, en veillant à maintenir l'efficacité de l'organisation de l'association.

### ② **L'AIMF deviendrait l'Association Internationale des Maires Francophones :**

Les statuts actuels de l'AIMF prévoient que seules peuvent être membres de l'association, des maires de capitales ou de métropoles francophones.

L'élargissement du cercle des collectivités susceptibles d'adhérer conduit inévitablement à admettre :

- des associations de maires d'un même Etat francophone,
- des maires de villes francophones qui ne sont ni capitales, ni métropoles.

Il sera nécessaire de modifier les statuts de l'association qui deviendra : l'Association Internationale des Maires Francophones.

Il sera aussi nécessaire d'élaborer de nouveaux critères d'adhésion, puisque, aura vocation à faire acte de candidature, toute ville francophone.

### **③ Les "sections locales" de l'AIMF**

Il est proposé que les nouveaux critères d'adhésion soient en continuité avec ceux retenus dans les statuts actuels de l'association.

C'est autour des capitales et des métropoles des pays qui ont déjà bénéficié d'un transfert de technologie de la part de l'AIMF que pourraient s'effectuer les demandes d'adhésion.

Les villes membres de chaque Etat constitueraient alors une "section locale" qu'elles seraient en charge de faire évoluer.

Par "section locale", il faut donc entendre l'organisation, en réseau local, autour de la ville capitale et des métropoles d'un même Etat déjà membres de l'AIMF, l'association d'autres villes secondaires de cet Etat.

Cette mise en réseau local a pour but d'augmenter l'efficacité des villes et leur pouvoir d'influence.

C'est le dynamisme des "sections locales" qui engendrera la dynamique générale de l'association.

### **④ Le processus d'adhésion doit s'intégrer à un projet commun aux villes d'un même Etat**

Le Bureau a déjà préparé cette évolution en donnant un avis favorable à l'adhésion des associations de villes d'un même état.

Mais, la "section locale" de l'AIMF pourra constituer un autre réseau, plus spécifique à l'AIMF et à la coopération décentralisée francophone, fondé sur un projet que portera l'AIMF avec l'appui de la capitale et des métropoles déjà membres.

Le processus d'adhésion d'une ville secondaire à ce réseau et, par là à l'AIMF, devra donc être une démarche volontaire et construite.

Ce processus doit être associé au développement des capacités et au processus de décentralisation.

Il pourrait être l'occasion favorable de donner un élan à l'esprit qui concoure à la décentralisation, comme cela avait été proposé lors du colloque de Phnom Penh.

C'est ce projet mobilisateur qui sera à l'origine de l'adhésion de nouvelles villes, car il sera fondé sur un programme où la ville capitale et la métropole déjà membres, s'engageront dans un appui concret en faveur des postulants.

Ce programme pourrait être destiné :

- à renforcer le système de santé de quartier ;
- à soutenir les politiques de ville en faveur de la jeunesse ;
- à étendre les solutions offertes par l'AIMF en matière de modernisation des services municipaux ;
- à régler tout conflit qui éclaterait entre différentes collectivités notamment lorsque le conflit a pour origine les différentes appartenances politiques plutôt que les questions de fond ;
- à instaurer des contacts plus productifs entre les villes en pratiquant, par exemple, la gouvernance et la communication électronique, en assurant la formation et la mise à niveau des fonctionnaires afin de réaliser ces projets ;
- à développer des relations interrégionales et à favoriser l'établissement de partenariats et de collaborations dans tous les domaines ;
- à veiller à ce que la participation soit réelle, fructueuse et qu'elle ne se borne pas à faire siéger des citoyens au sein d'organes consultatifs, sans leur donner réellement la possibilité de participer effectivement aux processus de décisions.

En effet, reconnaître que la participation du public à la gestion de la commune est essentielle pour maintenir la légitimité du processus de décision et qu'une bonne compréhension de la gestion dans l'opinion publique est une condition préalable à une participation réussie.

#### ⑤ **L'appui spécifique de l'AIMF aux "sections locales"**

Les priorités relatives au soutien que l'AIMF devra apporter aux sections locales pourraient être les suivantes :

- communications transparentes et soutenues de données ;
- définition du rôle des "sections locales" dans les projets et les programmes mis en œuvre par le secrétariat permanent ;
- définition du rôle du secrétariat permanent dans les projets et programmes mis en œuvre par les "sections locales" ;
- soutien du secrétariat permanent pour veiller à ce que les "sections locales" soient en mesure d'accomplir les activités prévues ;
- identification et mise à disposition des "sections locales", d'outils de renforcement des capacités ;
- amélioration de la mise en réseau ;
- appui à la gestion des "sections locales" par le secrétariat permanent.

#### ❖ **La nécessaire définition d'un cadre de coopération**

La politique de coopération décentralisée de l'AIMF doit rechercher la définition d'un cadre approprié pour faciliter les prises de décisions relatives aux projets, mais aussi constituer un environnement favorable au dialogue entre les Etats et les villes.

Aussi, dans le contexte international tel qu'il apparaît, l'AIMF doit, en Francophonie, jouer le rôle de balise dans tout le processus de prise de décision concernant le programme de développement urbain.

En effet, la politique en matière de développement urbain vise trois objectifs fondamentaux :

- promouvoir dans les pays francophones le développement harmonieux des zones urbaines selon une approche intégrée des projets. Cette démarche permettra d'atteindre un niveau d'efficacité satisfaisant du tissu urbain et d'assurer un mieux être des citoyens,
- stimuler le dialogue et la concertation avec les représentants de la tutelle, ministères de la Justice et de l'Intérieur, de manière à réduire les contradictions inhérentes au secteur urbain et à faciliter les arbitrages indispensables pour une action cohérente au niveau du réseau de villes d'un même pays. L'approche adoptée par l'AIMF a pour base la confiance que lui accordent les gouvernements et leurs représentants au sein du Conseil permanent de la Francophonie et de la Conférence ministérielle de la Francophonie. Il appartient donc à l'AIMF de jouer un rôle de coordonnateur et de mobilisation des ressources afin de faciliter le dialogue entre les différents acteurs impliqués dans le développement urbain : Etats, élus locaux, donateurs, société civile et société privée,
- renforcer la coopération décentralisée Nord-Sud et Sud-Sud pour une meilleure coordination des interventions dans le secteur.

C'est dans ce cadre que doit être développée la programmation de l'AIMF, une programmation :

- qui améliore les conditions de vie des populations,
- qui favorise le développement des services urbains,
- qui renforce les institutions locales,
- qui préserve l'environnement urbain.

Cette programmation, notamment en matière de préservation de l'environnement et de renforcement des institutions locales, s'appuiera sur la société civile.

Elle devra donc s'ouvrir aux ONG concernées par le développement urbain afin que celles-ci constituent une structure de propositions proche du réseau AIMF. Il appartient à l'AIMF de contribuer à organiser l'expression de la société civile dans la durée, lui permettre d'exprimer sa vision du développement urbain, tout en prenant le temps d'une réflexion globale et distanciée. Pour réussir, l'AIMF devra mettre en œuvre une méthode de travail favorisant l'écoute, l'ouverture, la convivialité, le pragmatisme et surtout l'absence de formalisme.

Le besoin de démocratie participative traduit les aspirations de chacun à la parole, à l'intervention. Il y a donc un besoin de lieux nouveaux où le mélange des expériences et des savoir-faire peut s'opérer pour fournir aux décideurs de projets, analyses et perspectives. L'AIMF doit être cet espace, ce dispositif de veille, dans une société urbaine qui bouge. L'AIMF doit être un instrument, une « respiration » entre les élus et les représentants de la société civile, un espace générant une culture commune, où se développent des solidarités.

### ❖ **L'AIMF et les ONG**

Le lien entre l'AIMF, les villes et les ONG est consubstantiel. Un maire attaché au développement de sa ville, à son ancrage local, doit vivre avec les ONG et les associations qui structurent l'espace territorial qu'il administre.

L'article 10 du Règlement intérieur de l'AIMF stipule que "des personnalités désignées par les organisations ou associations internationales publiques ou privées peuvent assister à l'Assemblée générale à titre d'Observateur, après avoir été agréés par le Bureau".

Cela s'est traduit par la libre participation des ONG aux manifestations internationales de l'Association.

De plus, l'AIMF a, dans sa réflexion sur le développement des villes, intégré le rôle des ONG. L'AIMF s'est activement attachée à promouvoir les principes de la participation des citoyens à la vie publique au niveau local. Cela a été notamment le cas lors des réunions internationales qui se sont tenues en 2000 à Liège sur "Le maire, chef d'entreprise", à Paris sur "La coopération de proximité et la cohésion sociale" ou en 2003 à Phnom Penh sur " La décentralisation et l'aménagement de l'espace urbain".

Il ressort de ces manifestations que la responsabilité citoyenne et la participation à la vie publique passe par la reconnaissance d'ONG par les villes.

En effet, pouvoirs locaux et ONG ont chacun des fonctions qui les amènent à exercer des responsabilités dans la vie des citoyens. Organisées sur la base d'un volontariat, les ONG jouent, chacune dans son domaine de compétence, un rôle important dans la construction d'une véritable société civile en rapprochant les citoyens des autorités publiques municipales et dans la consolidation d'une véritable démocratie pluraliste.

Les élus municipaux, quant à eux, investis d'une légitimité démocratique, issue du suffrage universel, assurent une responsabilité globale sur l'ensemble des secteurs de la vie publique locale.

#### ① **Pour un partenariat villes-ONG**

Favoriser un partenariat entre les maires et les ONG permet donc de renforcer la démocratie locale en réduisant la distance qui sépare l'administration et les citoyens, en garantissant la prise en compte de tous les points de vue et de toutes les sensibilités.

Lors du colloque de Phnom Penh, il a été rappelé que ce partenariat fonde sa légitimité sur la nécessité de rapprocher du citoyen les processus de décision. Ce partenariat permet aussi

d'élargir les mécanismes de consultation, d'information et de participation de l'ensemble de la société civile afin d'évoluer vers de nouvelles formes de gouvernance territoriale. Enfin, il a été souligné que le processus de concertation entre les ONG et les maires devait être permanent.

Ce partenariat est caractérisé par la complémentarité des services que les mairies, d'une part, et les ONG, d'autre part, rendent aux citoyens au niveau local, dans de nombreux domaines tels que l'action sociale, l'éducation, la culture, l'environnement, l'urbanisme, la gestion des ressources naturelles dans l'optique du développement durable.

Enfin, ce partenariat permet de contribuer conjointement à la prévention des conflits locaux. La recherche infatigable de tous les moyens pour préserver la paix civile doit être un objectif sans cesse poursuivi.

Il a été demandé que des efforts doivent être fournis pour que villes et ONG se reconnaissent mutuellement comme partenaires à part entière, pour qu'elles développent un soutien dans les domaines où une action conjointe de leur part produira des effets plus positifs qu'une action isolée de chacune d'elle. Les villes pourraient, notamment, faire davantage appel à l'expertise spécifique des ONG pour la conceptualisation et la mise en œuvre de certains de leurs projets.

### ② **Pour un réseau d'ONG associé à l'AIMF**

Le Bureau de l'AIMF pourrait inviter ses villes membres, tout particulièrement les capitales d'États, à lui communiquer les coordonnées et le nom des ONG pouvant avoir le statut d'Observateur, tel qu'il est prévu à l'article 10 du Règlement intérieur.

Les adhérents de ces ONG devront représenter plusieurs villes membres de l'AIMF.

Ce statut d'Observateur auprès de l'AIMF s'établira en fonction des sujets que les commissions permanentes sont appelées à examiner et sur lesquels elles devront rendre un avis au Bureau.

- ⇒ Commission n° 1 : *"Décentralisation et démocratie locale"*
- ⇒ Commission n° 2 : *"Développement durable"*
- ⇒ Commission n° 3 : *"Modernisation des services et formations des personnels municipaux"*
- ⇒ Commission n° 4 : *"Animation du réseau des villes membres et échanges multiculturels"*
- ⇒ Commission n° 5 : *"Politique de santé locale"*
- ⇒ Commission n° 6 : *"Aide humanitaire"*

Ces ONG devront donc être compétentes et opérationnelles dans un domaine d'excellence de l'AIMF.

Ces ONG s'intégreront dans la volonté de l'AIMF de renforcer les liens entre les citoyens, le secteur privé, la société civile et les municipalités afin de les inciter à travailler ensemble en vue de réaliser les objectifs fondamentaux de l'association : bonne gouvernance et développement durable pour améliorer le bien-être des populations. Elles devront aussi contribuer aux bonnes relations entre les populations des différentes villes du réseau AIMF, notamment en facilitant la connaissance mutuelle dans les domaines individuels ou professionnels, dans le développement communautaire, tout en faisant valoir leurs réalisations et leur excellence dans ces domaines.

Ces ONG devront en conséquence être qualifiées, représentatives, présenter des garanties de responsabilité dans leur structure, justifier d'une implantation dans plusieurs villes membres de l'AIMF, être en mesure d'apporter effectivement une assistance aux travaux de l'AIMF.

Ces ONG seront invitées aux séances publiques et aux éventuelles réunions sectorielles organisées par l'AIMF où elles délègueront leurs têtes de réseau.

Elles pourront adresser des mémoires au Président de l'AIMF et aux Présidents des commissions permanentes.

Elles devront donner un maximum de publicité aux travaux de l'AIMF et en faire un rapport régulier au Président de l'AIMF.

❖ **La formation des experts territoriaux internationaux et des partenaires locaux de l'AIMF**

Il faut donc faire en sorte que ces têtes de réseau de la société civile soient en phase avec la population dont elles sont l'expression pour exprimer la diversité des attentes et pour qu'elles sachent, en retour, donner des informations qui concernent les associations qu'elles représentent.

En formant ces responsables, l'AIMF favorisera la construction de cette société civile, toujours en mouvement. Cette formation devra aller de pair avec celles spécifiques aux fonctionnaires territoriaux. L'ouverture à la société civile, l'animation de comités de quartier, reposent pour partie sur la capacité de dialogue des cadres de l'administration municipale.

Ils ne peuvent plus travailler seuls et doivent être partenaires des composantes de la société civile, d'une manière nouvelle.

Ce qui fait la force d'une collectivité, ce n'est pas sa structure et son organisation. Ce sont les hommes et les femmes qui la composent, avec leur histoire et la confiance qui les unissent.

De la même manière, les experts territoriaux retenus pour suivre les projets de l'association devront être ouverts à une démarche fondée sur le partenariat.

Alors que s'affirme le rôle des villes au sein du grand élan en faveur de la décentralisation, aussi bien dans le domaine politique qu'économique et culturel, il est essentiel que l'AIMF s'attache à développer une action de coopération internationale en soutenant, notamment, une politique de technique, de savoir-faire et de personnels.

Cette collaboration avec les villes en développement constitue une opportunité pour les experts municipaux, une ouverture sur des réalisations nouvelles et originales. Pour sa part, Paris intervient dans ce secteur de la coopération internationale et ses ingénieurs apportent leur appui aux chantiers de l'AIMF. Mais, il est nécessaire d'étendre et de promouvoir, au sein de l'AIMF, l'expérience de techniciens issus d'autres villes, l'efficacité de leur gestion et de leur savoir-faire.

La démarche a été engagée avec Liège, Québec, Montréal, Genève, Ouagadougou, Bamako, Dakar, Tunis, Casablanca. Cependant, il reste à étoffer le réseau d'experts mis à la disposition du secrétariat permanent, afin de suivre la réalisation des projets financés par l'association. Ces villes apporteront ainsi l'expérience unique de ses services dans l'exploitation des techniques urbaines sous la forme de conseils au maître d'ouvrage ou au maître d'œuvre chargé de mener à bien un chantier public d'intérêt général.

Il sera néanmoins nécessaire d'apporter à ces techniciens des compléments de formation, notamment pour pallier au manque de connaissances des aspects non techniques –approche participative, négociation, communication- et une certaine habitude à travailler de façon sectorielle. En effet, l'approche de la coopération technique doit être plus orientée vers la facilitation d'un développement participatif que sur la simple fourniture d'infrastructures et d'équipements. La recherche et la définition d'espaces de concertation au niveau local doivent constituer un atout essentiel dans la démarche de coopération de l'AIMF. Ces espaces, systématiquement mis en œuvre sous forme de groupe de projets pour la modernisation des services – groupes associant élus, utilisateurs, experts fonctionnels - doivent se constituer en amont des opérations, avec la recherche de partenaires locaux les plus aptes à assurer une pérennité aux projets. Formation et appropriation doivent aller de pair. Tous les partages de connaissances doivent être fondés sur des notions de partenariat.

### ❖ **Le suivi des programmes : l'étude d'impact**

L'élaboration d'une programmation nécessite préalablement une analyse des différentes aspirations et des expériences conduites par les villes membres. Le renforcement des systèmes de gouvernance locale sera une des bases de cette programmation dans la mesure où, bien entendu, les politiques nationales seront les mieux ancrées dans la gouvernance locale.

La décentralisation de la gestion favorise la mobilisation des populations locales et des acteurs locaux pour une exploitation durable des ressources, la gouvernance locale constituant un moyen d'appropriation et donc de responsabilisation fort pour une mise en application effective des principes de gestion intégrée.

Cependant, les obstacles historiques et culturels à la promotion de la gouvernance locale ne manquent pas. L'AIMF peut être à ce titre un excellent observatoire permettant d'indiquer la place et l'évaluation des initiatives de gouvernance locale.

Dans ce contexte, des projets pilotes en cours ou à venir, devront constituer une des bases d'approfondissement des critères d'évaluation des conditions de faisabilité et de visibilité de l'élaboration d'une politique locale de développement durable, notamment pour la capitalisation des expériences et des acquis dans le domaine de la gouvernance locale. En capitalisant sous forme de banque de donnée, l'AIMF devra intégrer ces indicateurs de développement de la gouvernance locale.

L'AIMF devra enfin avoir un rôle de facilitateur en favorisant la circulation des informations sur les modes de mise en œuvre de la gouvernance locale entre les pays dont les villes sont membres de l'association et en encourageant les échanges, sur le double plan institutionnel et participatif grâce aux communautés organisées en réseau.

La masse d'informations à recueillir doit, en principe, permettre de procéder à des recoupements pour connaître le suivi des conventions signées entre l'AIMF et les villes bénéficiaires. Il est actuellement possible au secrétariat permanent d'apprécier le niveau de consommation et d'exécution des subventions, priorité ayant été donnée au suivi comptable. Mais, qu'en est-il de l'implication des groupes sociaux ou de l'apport des organisations locales ?

Des conventions nouvelles devront être mise en œuvre, conventions bénéficiant d'un « Label participatif » servant de base à un outil de pilotage ouvert à des données de nature plus qualitative.

Les projets doivent favoriser la création d'un « Label qualité » portant à la fois sur la méthode, le niveau de qualité et de capacité de la ville dans la gestion des réalisations.

Ainsi, l'étude d'impact vise d'une part l'évaluation du projet, d'autre part, l'auto évaluation de l'action des partenaires locaux, leur appropriation des outils fournis par l'AIMF. Il reste à déterminer critères et indicateurs adaptés à chaque nature d'outil, qui permettront d'évaluer cette appropriation.

### ❖ **Le nécessaire renforcement du dialogue avec les Etats francophones**

La mise en œuvre du programme de modernisation des états civils est à cet égard exemplaire. A l'origine de ce programme, l'AIMF a signé des conventions avec les différentes villes capitales pour adapter sa solution aux législations locales, puis pour l'étendre aux autres villes membres d'un même pays.

Ce travail de construction est presque achevé et il importe à présent de rassembler, au niveau de chaque Etat, les informations fiables issues de ces services modernisés.

Cette mise en œuvre d'un programme de création d'états civils centraux nécessite une étroite collaboration entre l'AIMF et les services de la tutelle : Justice et Intérieur. Ce partenariat se construit au sein de l'Observatoire de l'état civil pour les pays de l'Afrique centrale et occidentale.

Cet observatoire poursuit plusieurs objectifs :

- être une force de proposition pour permettre, dans le domaine spécifique de l'état civil et du droit de la famille, l'émergence de solutions nationales,
- favoriser le droit des personnes en tant qu'individus et contribuer à une meilleure connaissance statistique pour la prévision démographique, pour la santé et l'épidémiologie, pour la planification de la famille, pour le logement, pour l'éducation,
- contribuer, de manière concrète, à l'instauration de procédures simples de collecte des données d'état civil en sensibilisant les populations par des campagnes d'informations qui s'appuieront sur des structures locales en liaison avec d'autres campagnes d'information (vaccination, élection),
- apporter une réflexion et des solutions permettant de résoudre les problèmes actuels de fonctionnement de l'état civil par une meilleure formation des agents et des élus municipaux et par une meilleure connaissance des dispositifs législatifs et réglementaires existants.

Cette force de proposition rassemble, côte à côte, des représentants des ministères de l'Intérieur et de la Justice des différents Etats, des représentants des villes capitales, des experts en Etat civil, les experts de l'AIMF.

La mise en commun des expériences vécues permettra de soumettre des propositions d'amélioration des législations et des réglementations. La revitalisation des états civils africains suppose un dialogue renouvelé entre l'Etat et les collectivités locales au sein de l'AIMF, opérateur de la Francophonie.

Plus précisément, un symposium réunissant les maires et les ministres de l'Intérieur permettra de prolonger le débat sur la décentralisation initiée par l'AIMF à Phnom Penh. Ce colloque ne réunissait que les maires membres de l'association. Le symposium proposé s'élargira aux associations de villes de chaque Etat et aux ministres concernés.

La décentralisation, application du principe de subsidiarité, synonyme de modernisation, de progrès, de liberté est, de par le monde, la religion des maires et des chefs d'entreprise les plus performants.

Le débat consistera donc à trouver les voies pour que les citoyens francophones puissent faire confiance à leurs institutions locales renforcées, plus accessibles que l'Etat. Il consistera aussi à trouver les moyens qui permettront aux collectivités de mener une action publique efficace dans le respect d'une large différenciation des territoires qui composent les différents Etats.

Il s'agira de présenter un projet pour le citoyen afin que ceux-ci sachent qui décide de quoi en matière de compétences, de fiscalité, de contrôle de légalité. Il s'agira de susciter une meilleure articulation entre mondialisation, espaces régionaux, Etats et développement local afin d'équilibrer lieux de vie et territoires administratifs, démocratie de participation et démocratie de représentation.

Une conférence des ministres de l'Intérieur de la Francophonie pourrait être une première réponse à ce vœu et la marque d'un dialogue renforcé entre les maires et leur ministère de tutelle au sein d'un espace géographique animé par une langue commune.

Ce dialogue devra aussi être perceptible avec les ministres de l'Education et la Conférence de ministres de l'Education nationale, la Confémen, instance de la Francophonie pour la préparation des assises de la législation scolaire d'une part, l'évaluation du système éducatif d'autre part.

Ce dialogue s'impose aussi pour favoriser la mise en œuvre de bonnes pratiques au niveau local : éducation à l'environnement, déclaration des faits d'état civil, politique de santé. Ce dialogue devra associer parents, fédérations d'associations, élus, enseignements et experts fonctionnels des services municipaux. Le site web de l'AIMF devra contribuer à alimenter ce dialogue.

Dans ce contexte, les maires occuperont toute leur place de médiateur. Mais cette fonction, ancienne, traditionnelle, doit aussi être celle de l'AIMF.

### ❖ **L'AIMF, instrument de médiation locale**

La préoccupation majeure des maires concerne la place de l'AIMF dans les instances internationales compétentes en matière de médiation.

Tous souhaitent que l'AIMF soit l'expression d'une volonté partagée de paix, de solidarité, une autorité morale et un espace de compétences tout à fait apte à porter les maires de l'Afrique francophone sur la scène internationale francophone.

Pour être médiatrice, l'AIMF doit être, selon eux, une autorité morale et une autorité de compétences.

- Autorité morale : c'est-à-dire reconnue par les parties en présence, impartiale, respectueuse des diversités, équilibrée, capable de valider une démarche, capable de susciter confiance et envie d'appropriation de tous.
- Autorité de compétence : l'AIMF doit être en mesure de mettre à disposition des experts qui offriront leur capacité pour traduire les enjeux, les messages, les langages, des différentes parties en présence, pour susciter et garantir le dialogue intercommunautaire, pour faciliter la recherche de solutions créatrices, pour s'appuyer sur les ressources humaines locales.

La conjonction de l'autorité morale et de l'autorité de compétence fait de l'AIMF une autorité de représentation, c'est-à-dire une tribune pour les maires francophones d'Afrique.

L'association sera alors porteuse d'une image fédératrice des maires.

Pour parvenir à cette affirmation, l'AIMF doit :

- construire un discours qui réhabilite les valeurs civiques et morales, la culture de paix,
- animer une équipe solidaire et plurielle d'hommes et de femmes, élus ou issus de la société civile,
- concourir au développement des compétences de cette équipe,
- mettre en place des réseaux de leaders d'opinion,
- faire l'apprentissage des techniques de médiation adaptées aux réalités spécifiques de chacun,
- aider les maires à mieux gérer leur collectivité,
- renforcer les liens de solidarité interne, afin d'en faire une organisation encore plus soudée,
- revivifier les méthodes traditionnelles de la palabre, facteur de structuration et source de valeurs.

A ces conditions, l'AIMF deviendra ce que ses fondateurs ont voulu qu'elle soit, la "tribune", c'est-à-dire une autorité de représentation apte à apporter son appui dans les processus de paix.