



Programmation stratégique 2009/2013

Le réseau AIMF

184 villes membres

Arménie : Erevan – *Albanie* : Tirana – *Belgique* : Bruxelles, Liège, Mons, Namur – *Bénin* : Abomey, Bohicon, Cotonou, Covè, Lokossa, Nikki, Ouidah, Parakou, Porto-Novo, Zogbodomey – *Bulgarie* : Sofia – *Burkina Faso* : Banfora, Bobo-Dioulasso, Dedougou, Koudougou, Ouagadougou, Ouahigouya, Tenkodogo, Yako – *Burundi* : Bujumbura, Ngozi – *Cambodge* : Kampot, Phnom-Penh, Siem Reap – *Cameroun* : Ebolowa, Edéa, Douala, Dschang, Garoua, Limbé, Ngaoundéré, Yaoundé – *Canada* : Ottawa – *Canada Québec* : Gatineau, Levis, Montréal, Saguenay, Sherbrooke, Trois Rivières, Québec – *Canada Nouveau Brunswick* : Moncton – *Cap-Vert* : Praia, Saint-Vincent – *Centrafrique* : Bangui – *Comores* : Fomboni, Moroni, Mutsamudu – *Congo* : Brazzaville, Dolisie, Mossendjo, Nkayi, Ouesso, Pointe-Noire – *Congo (République dém.)* : Bandundu, Bukavu, Kinshasa, Lubumbashi – *Côte d'Ivoire* : Abidjan, Bouaké, Yamoussoukro – *Djibouti* : Djibouti – *Egypte* : Alexandrie, Le Caire, Port-Said – *France* : Bordeaux, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Montreuil, Communauté urbaine du Grand Nancy, Nantes, Paris, Tours – *Gabon* : Franceville, Lambaréné, Libreville, Oyem, Port-Gentil – *Géorgie* : Tbilissi – *Guinée* : Conakry, Gueckédou, Kankan, Kindia, Labé, Mamou, Téliélé – *Haïti* : Cap Haïtien, Carrefour, Pétienville, Port-au-Prince – *Italie* : Aoste – *Laos* : Vientiane – *Liban* : Beyrouth, Tripoli, Zahlé – *Luxembourg* : Luxembourg – *Ex. répub. yougoslave de Macédoine* : Skopje, *Madagascar* : Antananarivo, Antsirabe, Diégo-Suarez, Fianarantsoa, Majunga, Toamasina, Tuléar – *Mali* : Bamako, Bandiagara, Gao, Kayes, Mopti, Ségou, Sikasso, Tombouctou – *Maroc* : Agadir, Casablanca, Essaouira, Marrakech, Meknès, Rabat, Tanger – *Maurice* : Beau Bassin-Rose Hill, Port-Louis – *Mauritanie* : Akjoujt, Atar, Kaédi, Kiffa, Nouadhibou, Nouakchott, Rosso, Tidjikja, Zouerate – *Moldavie* : Chisinau – *Monaco* : Monaco – *Niger* : Agadez, Diffa, Dosso, Gaya, Konni, Maradi, Niamey, Tahoua, Tillabéri, Zinder – *Roumanie* : Bucarest, Iași, Ploiești, Târgoviste – *Rwanda* : Kigali – *Sénégal* : Dakar, Kaolack, Saint-Louis, Thiès, Ziguinchor – *Seychelles* : Victoria – *Suisse* : Genève, Lausanne – *Tchad* : Abéché, Doba, Moundou, N'Djaména, Sarh – *Togo* : Aného, Atakpamé, Dapaong, Kara, Kpalimé, Lomé, Sokodé, Tsévié – *Tunisie* : Bizerte, Monastir, Sfax, Sousse, Tunis, *Vanuatu* : Port-Vila – *Vietnam* : Hanoi, Ho Chi Minh-Ville, Hué

19 associations nationales de villes

Andorre : Association des communes d'Andorre – *Belgique* : Union des villes et communes de Wallonie – *Bénin* : Association nationale des communes du Bénin, Association des communes de l'Atlantique et du Littoral – *Burkina Faso* : Association des municipalités du Burkina Faso – *Cameroun* : Association des communes et villes unies – *Canada* : Association francophone des municipalités du Nouveau Brunswick, Union des municipalités du Québec – *Côte d'Ivoire* : Union des villes de Côte d'Ivoire – *France* : Association des communes et collectivités d'Outre Mer – *Guinée* : Association des maires de Guinée – *Madagascar* : Organisme public de coopération intercommunale du Grand Antananarivo – *Mali* : Association des municipalités du Mali – *Mauritanie* : Association des maires de Mauritanie – *Mozambique* : Association nationale des municipalités du Mozambique – *Roumanie* : Association des villes de Roumanie – *Sénégal* : Association des maires du Sénégal – *Togo* : Union des communes du Togo

Secrétariat permanent : 9 rue des Halles – 75001 PARIS

Site : www.aimf.ass.fr

Sommaire

Un moment clef dans le développement de l'AIMF	5
Un environnement externe favorable	9
Les attentes des Maires : un leadership au service du développement.....	13
Un réseau de villes qui se renforce progressivement.....	17
Le secrétariat permanent dans un réseau multipolaire	21
Les valeurs qui sont celles de l'AIMF	29
Les axes d'un programme de solidarité.....	35
Les 20 objectifs de l'AIMF	42



Réunion de Bureau à Paris

Un moment clef dans le développement de l'AIMF

La planification stratégique est un processus dynamique, interactif et rigoureux qui fait appel à l'engagement des dirigeants, des gestionnaires et du personnel de l'organisation.

Il s'agit d'un exercice où sont analysés les phénomènes et les enjeux, les résultats des actions et la dynamique de l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Ensemble, Maires, bailleurs de fonds, expert(e)s des villes et personnel du secrétariat permanent ont essayé de se projeter dans l'avenir pour se positionner de façon favorable auprès des différents intervenants intéressés par l'AIMF. La planification stratégique doit permettre à notre organisation d'adopter d'une part, une attitude proactive et dynamique, d'autre part, une capacité d'ajuster son développement aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs que nous devons atteindre pour réussir, de façon optimale dans l'avenir. Elle permet aussi de développer un plan d'action.

Au plan interne, la planification stratégique est un processus de réflexion qui permet :

- d'anticiper les changements dans le milieu
- de mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent pour l'organisation
- de formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces
- de clarifier les actions à entreprendre et déterminer leur impact à long terme sur l'organisation

C'est un outil de gestion qui contribue à :

- définir les orientations et objectifs stratégiques de l'organisation

- préciser les priorités et les actions à entreprendre à court et moyen terme
- identifier les moyens pour coordonner les politiques et activités de l'organisation
- fournir un cadre de référence pour la gestion axée sur les résultats
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans le plan d'action

Enfin, elle est un moyen de communication et de motivation interne qui permet :

- d'informer les Maires, les gestionnaires et le personnel des enjeux auxquels l'organisation fait face
- de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques par les Maires, les gestionnaires et le personnel
- de se concerter sur la mise à contribution des ressources humaines

Au plan externe, la planification stratégique est un processus de questionnement systématique de l'environnement externe pour :

- comprendre les tendances qui exercent une influence sur notre environnement
- identifier les organisations qui mènent ces tendances
- évaluer la façon dont ces tendances influent le jeu des opportunités et des menaces pour l'AIMF
- confirmer la valeur du positionnement actuel ou déterminer un repositionnement



Bureau d'enregistrement de l'état civil

Elle est aussi un outil pour dialoguer avec les différents intervenants en contact avec l'AIMF :

- les informer de nos choix stratégiques, de nos objectifs de priorités
- nous entendre avec eux sur les perspectives de développement et leur démontrer notre participation au développement
- développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse de nos forces et de nos besoins

Une première ébauche de réflexion a été lancée lors de l'Assemblée générale de Dakar en octobre 2003, votée à l'Assemblée générale de Ouagadougou en novembre 2004. Plusieurs propositions avaient été retenues :

- ouverture de l'association à un plus grand nombre de villes
- création d'un réseau d'expert(e)s territoriaux internationaux
- renforcement du dialogue avec les Etats
- développement d'un partenariat avec des ONG
- définition d'un cadre de coopération avec les associations de villes de chaque pays

Depuis, des réponses ont été apportées à certaines de ces propositions : mise en œuvre de projets qui renforcent la politique des Etats, développement d'un Observatoire de l'état civil, création en 2005 du réseau et approbation de la Charte des expert(e)s territoriaux, ouverture de l'AIMF à 10 villes par Etat et aux associations nationales de villes. L'appui aux Associations de villes a été engagé avec la recherche d'un appui financier de l'Union européenne. Quant aux partenariats avec les ONG, il ressort que l'avis des Maires membres du réseau de l'AIMF a évolué : cette recherche de partenariat avec les ONG n'est plus une volonté totalement partagée. Les Maires entendent être leader du développement de leur territoire.



Pépinière au Cameroun

L'actualisation de ces orientations stratégiques a été, pour plusieurs raisons, rendue nécessaire par l'évolution du contexte international. Bien plus qu'il y a 5 ans :

- les bailleurs prennent en compte le rôle des Maires
- le courant de décentralisation est général
- les Maires membres du réseau sont pour la plupart élu(e)s au suffrage universel
- les associations nationales de villes deviennent des partenaires qui comptent

Elle a aussi été rendue nécessaire car le texte de Ouagadougou n'abordait pas les valeurs qui doivent nous caractériser (gouvernance urbaine, méthodes de travail participatives, prise en compte de la question du genre).

Enfin, dans les orientations de Ouagadougou, l'AIMF ne se situait pas dans le maillage des organisations internationales de villes. L'espace urbain francophone est attractif : plusieurs réseaux de villes s'y intéressent, mais aussi l'OVA, les villes chinoises et les villes américaines notamment celles dont le Maire est originaire de l'ouest africain.

Une démarche a été mise en œuvre pour actualiser nos orientations stratégiques :

- des réunions de travail ont été organisées au sein du secrétariat permanent, réunions auxquelles ont été associé(e)s des expert(e)s des villes membres en 2006 et 2007
- un document de réflexion a été proposé à l'ensemble des villes membres en 2007. Il était accompagné d'un questionnaire destiné à servir de guide à la réflexion. Plus de vingtaine-cinq réponses ont déjà été transmises au secrétariat permanent en 2008
- des réunions de travail ont été organisées sur ce sujet à Niamey, Bangui, Brazzaville, Québec, avec des représentants du secrétariat permanent en 2007 et 2008
- la Commission de Coopération de la Francophonie a été associée à ce débat (29/02/2008)
- l'analyse de notre organisation effectuée à la demande du Canada et qui a abouti à la rédaction d'un Bilan Institutionnel a été intégré à la réflexion (2008)
- le Bureau réuni à Tunis le 9 mai 2008 s'est en partie consacré à ce dossier



Centre de santé de Busanza à Kigali

Un environnement externe favorable à la croissance de l'AIMF

1) Généralisation des processus de décentralisation et renforcement de la démocratie locale

Plusieurs facteurs institutionnels placent les Maires en situation d'acteurs majeurs du développement. Ces facteurs existaient au début du XXI^{ème} siècle, mais ils n'avaient pas la force d'influence qu'ils ont acquise avec leur généralisation. Partout, la démocratie locale est une ambition partagée avec ses corollaires :

- émergence d'associations nationale de villes dont l'objectif est de constituer une force destinée à défendre leurs intérêts
- évolution des relations institutionnelles qui passent d'un système de relations Etat-villes très hiérarchique, à des relations de négociation et de médiation où les élu(e)s municipaux doivent défendre les intérêts de leurs citoyens
- adaptation des Maires élus aux rouages des relations Maires-citoyens dans un contexte où la société civile devient un acteur à part entière dans le développement
- apparition d'autres acteurs décentralisés, tels les cercles et régions aux champs de pouvoir parfois flous. Il y a là des sources de conflits potentiels entre les différents niveaux administratifs. Cela conduit à des questionnements et des réalignements vers un développement planifié et concerté des régions
- augmentation des champs de compétences des villes du sud sans transfert des ressources humaines et financières adéquates.

Ce contexte favorable constitue un champ d'opportunités pour le savoir-faire de l'AIMF en charge de :

- aider les villes en obligation d'assumer des pouvoirs à faire preuve de créativité dans leur style de gouvernance et de gestion car elles sont en pénurie de ressources
- rapprocher la société civile et les municipalités et mettre à profit la volonté et l'ingéniosité de la société civile.



Aménagement des berges de Siem Reap

- développer davantage les fonctions formation et médiation de l'AIMF ainsi que sa réflexion sur l'Etat de droit
- développer de nouvelles formations afin de renforcer les capacités de lobbying, plaidoyer, négociation, communication et médiation des élu(e)s et des responsables d'associations de villes
- structurer ce bassin potentiel important de membres regroupé par les associations nationales de villes pour augmenter la représentativité du réseau

Susciter un tel élan, présente, bien sûr, le risque d'être débordé par la demande, créer des frustrations par l'incapacité à ajuster le rythme, le type et l'intensité du soutien. En conséquence, plusieurs villes et associations de villes du sud pourraient se tourner vers d'autres réseaux, ce qui affaiblirait la représentativité et la crédibilité de l'AIMF et, indirectement, le pouvoir d'influence de la Francophonie dans le développement durable.

Mais, au-delà de ce risque bien réel, mais en réalité lié à la capacité de la structure à mobiliser des subventions de fonctionnement, ces opportunités constituent un beau défi, celui de modifier et de renforcer l'organisation interne (gouvernance, gestion, réseau, programme, approche) de façon à accroître sa représentativité et sa capacité de répondre à la demande et conserver sa position de force en tant que leader de la coopération décentralisée.

2) Développement de la coopération décentralisée

La généralisation des processus de décentralisation, conduit les villes du nord, surtout en Europe, à mener de plus en plus d'actions de coopération internationale autonomes dans le cadre des processus de décentralisation. Cette tendance se retrouve aussi dans les villes émergentes. Mais il est tout un espace où la coopération décentralisée en tant que partie intégrante du rôle des villes est encore peu développée et organisée : il s'agit des villes de la Francophonie d'Amérique.

Cette situation est riche d'opportunités puisqu'elle permettra de :

- accroître la représentativité de l'AIMF au nord, notamment dans les villes francophones d'Amérique du nord
- augmenter les capacités de coopération décentralisée de l'AIMF en tant que réseau, et développer une capacité d'impulser une approche multi acteurs qui soit davantage planifiée et concertée dans un même pays
- développer de nouveaux partenariats privés avec des acteurs des sociétés civiles du nord.

Ces opportunités sont d'autant plus à saisir que l'AIMF risque de perdre sa position de leader de la coopération décentralisée : avec seulement 40

villes membres au nord soit 22 % de ses membres, ce leadership d'influence repose sur des bases fragiles.

3) Ouverture des agences d'aide à la coopération décentralisée

Dans le cadre du transfert de compétences des Etats vers les villes, celles-ci deviennent des acteurs incontournables du développement. De nouveaux programmes de financement sont donc prévus pour les collectivités locales notamment le programme pour les collectivités locales financé par l'Union européenne.

Cependant, il arrive que les agences d'aide doutent des capacités des villes à gérer ces fonds et elles ont tendance à mettre leur propre structure d'accompagnement en place, souvent avec peu de transfert d'expertise.

Cette coopération directe entre les agences d'aide bilatérales et multilatérales et les villes entraîne donc un nouveau type de rapports « agences d'aides-Etats-Villes ».

Mais, les villes du sud n'étant pas informées des types de financements disponibles et n'étant pas outillées pour y avoir accès, celles-ci risquent de se voir imposer des projets de développement qui correspondent davantage aux impératifs des bailleurs qu'à leurs besoins, rythme et style de développement. Il existe aussi le risque qu'une grande partie des fonds soient absorbés par les ONG en lieu et place des villes.

Là aussi, les opportunités sont bien réelles. Il s'agit, pour l'AIMF, de :

- aider les villes à accéder aux financements internationaux par divers moyens : information, formation en stratégie de démarchage et présentation de projets, réseautage, appui en gestion de projets, développement de programmes d'appui à la bonne gouvernance afin d'accélérer la mise en place des conditions de crédibilité et durabilité propices aux financements internationaux
- accéder à des financements bilatéraux et multilatéraux pour des programmes thématiques de renforcement des capacités des membres
- accroître la visibilité et la crédibilité de l'AIMF auprès des agences d'aide ainsi que sa capacité d'influence de la Francophonie, sur l'élaboration de leurs politiques et programmes.

4) Multiplication des associations de pouvoirs locaux

Cet environnement favorable, d'autres réseaux que celui de l'AIMF entendent en tirer avantage dans leur politique de développement.



Hué, classe multimédia

L'émergence du pouvoir des villes a amené la création de nombreuses associations au service des collectivités locales. Les bases de regroupement de ces associations internationales varient : thématiques telle l'Association des villes numériques, régionales comme l'Association internationale des régions francophones, linguistiques et culturelles à l'exemple de l'Organisation des villes arabes. Il peut aussi s'agir d'un forum de représentation international comme Cités et gouvernements locaux unis.

Par ailleurs, la mondialisation amène ces associations dans un système de maillage dont l'AIMF doit de plus en plus tenir compte pour l'efficacité de ses interventions.

Il importe donc de développer de nouvelles formes de partenariat, mettre le maillage inter réseaux au service d'une coopération décentralisée francophone concertée.

Le risque, dans cette démarche, est que, compte tenu de leurs ressources, les villes priorisent les réseaux nationaux auxquelles elles adhèrent. Une telle évolution conduirait l'AIMF à plafonner en termes de « membership » et de dynamisme, si les villes trouvent peu leur compte dans notre réseau. Ceci affecterait le potentiel d'influence de l'AIMF au niveau mondial et pourrait compromettre le statut exclusif d'opérateur de la Francophonie.

L'AIMF doit donc s'assurer d'être à l'écoute de nouveaux besoins des membres et de leurs réseaux nationaux de villes afin d'adapter rapidement ses programmes et modes de fonctionnement.

5) Tendances à la régionalisation (niveau local)

A cet égard, on peut s'attendre à ce que le développement des collectivités locales valorise de plus en plus l'approche régionale, même si, au sud, la régionalisation reste un concept en émergence. En effet, la décentralisation touche des acteurs ayant un bassin plus large que les villes. Le PNUD cherche à coordonner les régions, la coopération française valorise les régions et ces dernières années, on a vu la création de l'Association internationale des régions francophones (AIRF).

Rester en marge du courant qui se dessine en restant trop centré sur la dimension ville, sans considérer l'interaction entre la dynamique du développement de la ville et celle de son bassin rural, serait un risque pour l'AIMF. Le réseau doit au contraire promouvoir auprès des villes l'importance d'une planification à long terme de leur développement, prenant en considération l'espace régional associé (hinterland) et les appuyer à ce niveau.



Marché de Parakou

Les attentes des Maires : le leadership au service du développement

Dans ce contexte de rapide évolution, l'AIMF, comme elle a su bien le faire jusqu'à présent, doit jouer un rôle moteur. Mais, est-ce une condition nécessaire et suffisante pour assurer le développement du réseau de proposer des outils, de réaliser des équipements publics de quartier, de former des cadres ?

Cette accumulation de projets nous donne-t-elle une réelle visibilité ? Développement du réseau et projets sont-ils liés ? Prenons-nous assez en compte les résultats du développement afin d'aligner sur eux programmation, suivi et évaluation ? Surtout, avons-nous une idée exacte de ce qu'attendent les Maires de leur réseau de villes, l'AIMF ?

Les membres de l'association ont donc été approchés afin de recueillir leur sentiment sur la conception de leur rôle au sein du territoire qu'ils administrent, sur la place de notre réseau dans celui de la coopération décentralisée, sur l'action de l'AIMF, ses valeurs, sur le fonctionnement du secrétariat permanent.

Plusieurs villes ont participé à ces échanges et leurs réponses ont été complétées par des réunions animées par le secrétariat permanent à Niamey pour le Niger, à Brazzaville pour le Congo, à Bangui pour la Centrafrique, à Tunis pour la Tunisie.

Nous pouvons tirer quelques enseignements de ces réponses :

- les Maires recherchent avant tout l'échange de savoir-faire, sous forme de colloques et de séminaires
- ils attendent beaucoup du lobbying que pourrait mettre en œuvre l'AIMF en faveur d'actions communes
- ils souhaitent un appui pour que l'AIMF soit une instance de médiation avec les services de l'Etat afin que la décentralisation se renforce par des délégations accompagnées de transferts de crédits
- s'agissant de l'appui à la mise en œuvre de projets, celui-ci est surtout mentionné par les villes secondaires avec une aide à la recherche de jumelages ou à l'élaboration d'un cadre de coopération internationale



Abomey, assainissement de l'avenue

- les villes du Nord, notamment Montréal, Bordeaux et Liège, nous recommandent d'inscrire nos efforts dans les grands idéaux de la Francophonie, d'articuler notre action sur la base d'une approche programme, de l'appuyer plus largement sur les compétences locales (par exemple l'office de consultation publique de Montréal pour développer la démocratie participative). Bordeaux insiste sur le renforcement de notre action en faveur des femmes en mettant en place un réseau « Francophonie au féminin »
- tous entendent être les acteurs du développement économique de leur territoire. Les membres du Bureau l'ont rappelé lors de leur réunion de Tunis en mai dernier

Déjà, lors du colloque « Vers une Francophonie entrepreneuriale » qui s'est tenu à l'Université Laval de Québec, les 3 et 4 mars 2008, les participants avaient recommandé, pour financer des nouvelles entreprises, de confier à l'AIMF, en collaboration avec les autres opérateurs de la Francophonie et des représentants des milieux sociaux économiques, la responsabilité de :

- examiner les meilleures formules de développement économique local, intégrées dans les milieux, à partir des expériences vécues dans les divers pays de la Francophonie, afin de proposer des modèles de développement entrepreneurial adaptés aux réalités du milieu
- mettre sur pied des outils locaux de développement, disposant de fonds d'amorçage et de démarrage, pour contribuer au développement local durable, rentable socialement et économiquement stable.

Plus précisément, il ressort aussi de l'enquête que l'intérêt pour un Maire d'adhérer à l'AIMF peut avoir des causes différentes selon la situation administrative et économique de la ville.

Dans un pays développé, le Maire d'une métropole attend que l'AIMF lui offre une tribune internationale pour valoriser sa capacité de gouvernance, renforcer son image dans la vie politique de son pays, soutenir le développement international des entreprises locales, des ONG locales et des associations de solidarités situées dans le périmètre de sa ville.

Le Maire d'une ville secondaire d'un pays développé attend un soutien de l'AIMF pour pouvoir répondre aux aspirations de la société civile éprise de solidarité internationale, notamment en trouvant un appui auprès de ses pairs et une ouverture vers des partenariats financiers. Dans le cas des villes secondaires, l'AIMF est souhaitée pour contribuer à mettre en œuvre une coopération décentralisée qui puisse servir de moteur aux relations internationales de la ville en question.

Dans un pays en développement, le Maire d'une métropole attend que l'AIMF soit un des vecteurs qui lui permettra d'asseoir son autorité en

inscrivant son action dans la politique de coopération de son pays et des grands bailleurs internationaux. L'AIMF doit l'aider à faire connaître son savoir-faire, notamment en matière de gouvernance, l'appuyer dans sa recherche de financements internationaux, l'aider à rendre sa ville toujours plus attractive, tant sur le plan environnemental que pour la qualité du service public offert aux citoyens.

Le Maire d'une ville secondaire d'un pays en développement attend, quant à lui, des compétences extérieures et des outils dont il ne dispose pas, des formations, des exemples de savoir-faire venus de ses pairs et des financements pour construire, notamment, des équipements de quartier ou pour apporter une solution à ses problèmes d'assainissement.

A cet égard, le Bureau réservera chaque année une part de son budget d'investissement pour le financement de ces projets de quartier qui constituent une réponse aux attentes les plus fortes de nos Maires. De plus, la mise en œuvre de ces projets de quartier a toujours été un facteur de cohésion au sein de la coopération décentralisée.

Pour apporter une réponse, un appui à ces attentes, le réseau et son secrétariat permanent doivent se renforcer autour d'une cohérence générale, d'une compétence et d'une méthode de travail.

Il ressort donc des différents entretiens entre le secrétariat permanent et des membres de l'AIMF que, d'une façon générale, les Maires attendent un appui pour faciliter leur participation et accroître leur influence au sein des organisations mondiales de collectivités locales. Ils attendent aussi une facilitation dans les échanges d'expériences et un appui aux relations bilatérales, notamment pour aider les communautés migrantes. Enfin, ils attendent que l'AIMF reste un cadre de réflexion continue sur la ville, adapté aux demandes croissantes des Maires en matière de savoir-faire municipal et que le développement économique durable soit sa priorité.



Théâtre de verdure de Zahlé

Un réseau de villes qui se renforce progressivement

1) Cohérence et esprit d'entreprise

- L'AIMF est un réseau cohérent de membres (Maires et responsables d'associations de villes), dont près des deux tiers sont élus d'Afrique. L'association est présidée par le Maire de Paris entouré d'un Bureau regroupant les Maires des principales capitales économiques ou politiques de l'espace francophone.

Son expertise dans l'accompagnement des politiques de décentralisation et la bonne gouvernance municipale est valorisée par les membres. Elle est largement partagée sur son site internet et elle est de plus en plus reconnue par les groupes et agences œuvrant dans ce domaine.

Dans ce cadre, son champ d'excellence concerne la modernisation de la gestion municipale : adressage, fiabilisation des états civils et des services financiers (informatisation de la comptabilité, paie, recettes) appui à la mobilisation des ressources fiscales. Cette expertise englobe appui technique, formation et médiation villes-Etats-administrés.

- A l'AIMF, l'esprit d'entreprise est bien vivant, avec la capacité de prendre des risques pour innover. Pour accroître son efficacité et sa compétitivité dans un tel contexte, l'organisation a déjà commencé à développer de nouvelles avenues en termes de projets et à intensifier son maillage par l'adhésion à certains réseaux (CGLU), à la signature de conventions de partenariat avec d'autres réseaux qui s'associent à son action (Organisation des villes arabes) et l'adhésion d'associations nationales de villes à l'AIMF.

La réactivité de l'organisation, cette capacité de répondre rapidement aux demandes des Maires dans quelque domaine que ce soit constitue le fleuron de l'AIMF.

A cet esprit d'entreprise, à cette réactivité au service de projets innovants, sont associés des systèmes de contrôle qui, au plan financier, offrent de bonnes garanties aux bailleurs.

Objectif n° 1

Elaborer un corps de critères d'évaluation : des critères qui soient généraux, communs à toutes nos actions et qui les situent dans l'évolution de la gouvernance citoyenne, dans l'augmentation des services aux citoyens, dans la croissance de la richesse, mais aussi des critères spécifiques sur chaque projet, sur leur fonctionnement, leur utilisation, leur conformité aux objectifs

- Cette cohérence et cet esprit d'entreprise sont renforcés par une méthode de travail. Cette méthode fait appel d'une part, à un réseau de personnes ressources liées à l'administration urbaine, d'autre part, à la gestion axée sur les résultats. L'AIMF est un important réseau de ressources spécialisées. C'est le cas du personnel du secrétariat permanent, petite équipe, dont la moitié des membres a une expérience de l'administration municipale. Il a la possibilité de s'appuyer sur une banque d'expert(e)s territoriaux du nord et du sud et sur un nombre croissant de partenaires privés (ONG, agences, institutions) impliqués dans des projets de villes. S'ajoute le fait que les villes capitales et métropoles, dont l'expertise dans le domaine de la gouvernance municipale s'est renforcée au fil des années et qui peuvent répercuter l'appui reçu de l'AIMF auprès des autres villes de leurs pays ou de leur région. Des conventions de partenariat et d'assistance mutuelle avec d'autres réseaux similaires : organes de la Francophonie (IEPF, FFA, FFI, AUF, DDHD), Organisation des villes arabes, devraient permettre d'accroître les possibilités d'action et de rayonnement sans dédoublement. En choisissant d'orienter sa gestion selon l'approche GAR, l'AIMF se situe directement dans le grand courant mondial du nouveau management public (New Public Management). Ce choix de gestion donne à l'organisation un avantage comparatif face aux autres associations de villes car cette approche est peu connue en Europe et l'application de la GAR au domaine municipal est un champ d'application encore tout nouveau au plan mondial.

L'AIMF se trouve ainsi très bien positionnée pour aller chercher des financements plus importants auprès des grandes agences puisqu'elles travaillent avec cette approche.

2) Un développement qui doit être conforté

- Ce réseau, cohérent, rompu à une méthode de travail qui contribue à son rayonnement est néanmoins un réseau difficile à animer. Malgré plusieurs essais de la part du secrétariat permanent, cette coopération étroite et solidaire que l'AIMF rêve de développer entre ses membres n'a pas encore trouvé les assises nécessaires pour prendre véritablement son envol. Presque tout repose sur le secrétariat permanent. Le réseau s'anime surtout lors de l'assemblée générale. En dehors de ces événements, les Maires ne s'investissent pas assez dans l'animation du réseau.

Les commissions permanentes doivent être un mécanisme de réflexion pour soutenir le Bureau. Sur les six commissions, quatre sont virtuelles. Seule, celle concernant la « Modernisation des services et formation des personnels municipaux » mène des projets de façon très autonome (forme de déconcentration de l'AIMF), tout comme la commission sur « l'aide humanitaire » qui est en fait le comité qui gère le fonds des projets d'urgence.

Objectif n° 2

Renforcer les capacités d'animation et de production de réflexion des commissions permanentes

Les commissions constituent normalement des mécanismes utilisés pour favoriser l'intégration des différents rôles, créer une dynamique entre les composantes, développer un esprit d'équipe. L'AIMF ne dispose pas des ressources financières nécessaires pour animer, seule, les six commissions et réinjecter le fruit de leur travail dans l'amélioration des politiques et programmes de l'organisation.

Objectif n° 3
Identifier, dans chaque ville membre, un(e) correspondant(e) réseau, doté(e) d'outils liés aux NTIC

- L'animation du réseau tient aussi à la circulation des informations. Les communications réseau sont centralisées au niveau des Maires puisque ce sont eux les membres de l'AIMF. C'est un atout s'il s'agit de régler rapidement un problème technique dans un projet ou une action de lobby, mais un handicap pour la partie « structuration et animation du réseau AIMF » car les Maires sont trop pris ailleurs. Il serait préférable que l'AIMF puisse, en plus, s'appuyer sur un correspondant fixe, dans chaque grande ville, qui servirait de relai auprès du Maire. Il s'agirait d'une femme ou d'un homme ayant sa confiance et celle du réseau.

- Pour pallier ces difficultés, le secrétariat permanent a accentué la centralisation à son niveau. Un atout pour assurer la cohérence du réseau, mais qui devient un handicap car les requêtes ont pris de l'ampleur quantitativement, qualitativement et géographiquement.

Cette situation, conjuguée à un manque de ressources, conduit le fonctionnement du secrétariat permanent à un point de saturation car les ressources humaines et le budget de fonctionnement sont restés stables au fil des ans, malgré la croissance importante des projets et des activités de gestion. Ceci touche aussi le secteur de la comptabilité, appelé à gérer la croissance rapide du budget d'investissement (augmentation de près de 40 % entre 2005 et 2006).

Evolution des budgets de fonctionnement et d'investissement

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fonctionnement	1 348 912 €	1 148 554 €	1 358 546 €	1 045 970 €	1 057 930 €	1 091 525 €	1 153 194 €	1 134 105 €
dont :								
<i>Cotisations</i>	225 668 €	22 467 €	233 020 €	229 970 €	239 930 €	281 525 €	300 470 €	334 105 €
<i>Subventions de fonctionnement</i>	1 123 244 €	1 126 087 €	1 125 526 €	816 000 €	818 000 €	810 000 €	852 724 €	800 000 €
Investissements								
<i>Subventions d'investissement</i>	2 713 586 €	2 727 759 €	4 060 170 €	2 839 815 €	2 817 385 €	3 758 914 €	5 089 153 €	5 017 220 €
<i>Produits financiers</i>	175 882 €	208 977 €	163 622 €	116 335 €	107 401 €	103 803 €	172 977 €	336 741 €
Budget total	4 238 380 €	4 085 290 €	5 582 338 €	4 002 120 €	3 982 716 €	4 954 242 €	6 415 324 €	6 488 066 €
Projets urbains financés par le Fonds de Coopération	6	14	12	16	18	19	25	23

Trop valorisée, la réactivité peut devenir un handicap lorsqu'il s'agit d'accompagner des processus participatifs, de la conception à l'évaluation de projet, dans une optique de résultats, d'appropriation par les bénéficiaires et de transfert de connaissances.

Objectif n° 4
Inscrire les thèmes des colloques
liés aux Assemblées générales
annuelles dans la
programmation de l'AIMF

- Pour les mêmes motifs, l'arrimage entre les recommandations des colloques et la programmation, ne se traduit pas par des opérations concrètes de grande ampleur. Le secrétariat permanent fait suivre les résolutions générales adoptées par l'assemblée générale, mais il n'y a pas un monitoring ultérieur qui pourrait avoir un effet didactique pour l'ensemble du réseau. Les recommandations des ateliers n'entrent pas toujours dans un mécanisme post colloque pour les analyser, les prioriser par rapport et objectifs de l'AIMF et leur donner vie au sein de la programmation.

Cela tient par l'essentiel au décalage entre la définition des thèmes annuels de réflexion et les programmes de l'AIMF. Ces thèmes sont souvent choisis pour être en cohérence avec les grands débats internationaux, lesquels ne correspondent pas toujours aux programmes de notre organisation. Vouloir adhérer aux programmes de notre organisation. Vouloir adhérer aux mouvements de réflexion souhaités par d'autres instances internationales est bien sûr une bonne démarche pour vulgariser les messages. Mais, cette démarche implique des moyens supplémentaires pour mettre en œuvre les recommandations lorsque celles-ci ne se situent pas dans le champ d'action de l'AIMF.

- Enfin, la présence de l'organisation est encore faible sur la scène internationale, là-aussi en raison d'un manque de ressources pouvant être affectées à une telle stratégie de lobbying et de plaidoyer.

Il ressort que la place du secrétariat permanent dans l'organisation du réseau AIMF, sa méthode de travail, constituent un facteur sinon essentiel du moins important dans le développement de l'AIMF.



Réhabilitation d'écoles

Le secrétariat permanent dans un réseau multipolaire

L'ACDI, au nom du gouvernement du Canada, a procédé à un bilan institutionnel de la Francophonie et notamment de l'AIMF.

Des enquêtes effectuées par la société en charge de ce bilan et réalisées auprès des membres du Bureau exécutif, il ressort un niveau de satisfaction très élevé tant de la Direction que des procédés et instruments de régie interne.

Avec le secrétariat permanent, « l'AIMF apparaît comme une institution qui fait efficacement son travail de coopération : celui de livrer des projets répondant aux besoins de ses membres. Son organisation est simple, ses processus de travail bien adaptés et sa gestion globalement satisfaisante. L'examen de l'offre et de la demande de coopération dans son secteur montre que l'AIMF pourrait avoir un potentiel de développement considérable ».

L'étude fait aussi apparaître des facteurs limitants :

- l'organisation apparaît comme un centre de gestion axé sur les projets et les activités
- le mécanisme de mise en œuvre des projets repose sur un processus peu compétitif
- le niveau de dotation du personnel, la différence de statuts et la politique d'évaluation sont peu satisfaisants

Ces facteurs sont d'autant plus limitants que le secrétariat permanent doit faire face à une situation particulièrement complexe :

- être à l'écoute des Maires qui lui transmettent des requêtes en financement. Pour ce faire, elle doit effectuer des missions d'opportunités, puis de faisabilité
- assurer le suivi des opérations
- répondre aux attentes des institutions de la Francophonie, notamment en matière de partenariat et de rendu des activités

- être en phase avec les vœux de ses bailleurs et des institutions financières internationales
- susciter l'élan de solidarité entre villes francophones, valeur ajoutée pour la Francophonie
- rendre toujours plus performant son contrôle de gestion

Pour faire face à cette situation, l'AIMF dispose de ressources dont l'évolution va dans le sens d'une plus grande maîtrise des dépenses de fonctionnement :

Evolution du réseau de villes

2000 99 villes membres, aucune association de villes
2007 176 villes membres, 15 associations de villes

Budget

Budget global

2000 4.238.380 €
2007 6.330.104 €

Subventions d'investissement

	Ministères français	Ville de Paris	Autres institutions Locales françaises	Autres pays (Canada-CFB) et villes étrangères (Liège, Luxembourg, Lausanne)
2000	1.331.000 €	800.000 €	212.000 €	360.000 €
2007	2.117.000 €	940.000 €	1.053.000 €	847.000 €

Subventions de fonctionnement du secrétariat permanent (hors charges d'animation des instances et hors personnel détaché)

2000 1.348.912 € dont Paris : 940.000 €
2007 1.134.105 € dont Paris : 800.000 €

Personnel

2000 10 personnes dont 2 détachées de la Ville de Paris
 Nombre d'expert(e)s : 2
 Nombre de femmes : 4
2007 13 personnes dont 4 personnes détachées de la Ville de Paris
 Nombre d'expert(e)s : 5
 Nombre de femmes : 6

Une fourniture de services efficace



Porto-Novo, borne fontaine

Il ressort du Bilan institutionnel de l'AIMF effectué par le Canada que plusieurs facteurs favorisent l'efficacité du secrétariat permanent :

- « le taux de réalisation des programmes de l'AIMF est bon, mais le processus pour l'atteindre est plus lent que prévu
- l'intervention des chargé(e)s de projets dans le cycle d'un projet, que ce soit lors de la planification ou lors de l'évaluation, est un facteur qui augmente la qualité et qui favorise l'apprentissage
- l'AIMF a adopté un mode de livraison de ses programmes et activités axé sur le « faire-faire », ce qui est cohérent avec la *Déclaration de Paris* sur l'efficacité de l'aide
- le taux de satisfaction très élevé quant à la qualité des résultats, le degré d'atteinte de ces résultats, les services rendus à la population, le respect des budgets et le niveau d'adéquation des projets par rapport aux objectifs de l'AIMF »

Cette capacité tient à :

- « un personnel compétent
- des processus de travail établis
- des systèmes de gestion produisant une information de gestion régulière ; l'acquisition de connaissances et d'outils pour implanter la gestion axée sur les résultats
- une équipe de projets qualifiée et expérimentée
- un ratio fonctionnement/programmation très favorable »

Mais ces facteurs positifs doivent être rapprochés de ceux qui freinent son efficacité, facteurs limitant dont l'origine se trouve parfois dans les villes membres (facteurs extérieurs au secrétariat permanent) :

- « la programmation de l'AIMF est dépourvue de stratégies visant l'amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes
- le non-respect des échéanciers de réalisation des projets en raison du manque d'implication des bénéficiaires
- les répondants expriment des réserves quant à l'incidence des coûts récurrents sur la pérennité des projets en raison de la faiblesse des budgets de fonctionnement des villes bénéficiaires
- la faiblesse des requêtes (facteur extérieur à l'AIMF) qui oblige l'institution à intervenir au niveau de la planification en support aux

demandeurs. L'AIMF, dans la planification, améliore la qualité des projets mais alourdit le travail : l'AIMF augmente son efficacité, mais diminue son efficience



Antsirabé, gestion des déchets

- l'efficacité des partenaires municipaux (facteur extérieur à l'AIMF) est faible au niveau de l'exécution des projets et entraîne, par conséquent, des délais dans la livraison »

La petite taille de l'équipe fait que :

- « l'unité administrative en projets de coopération n'est pas structurée
- les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis
- les compétences en gestion de projets ne sont pas valorisées
- la politique de recrutement ne favorise pas la stabilité, la pérennité et la professionnalisation puisque la moitié du personnel opérationnel est mis à disposition »

Mais aussi et plus globalement :

- « l'implantation physique des bureaux du secrétariat permanent est jugée peu propice à la productivité
- les sources de financement sont peu diversifiées
- le financement de l'organisation est trop faible compte tenu du potentiel et de la capacité de répondre aux requêtes des villes
- le niveau de dotation du personnel, la politique de rémunération et la politique d'évaluation du personnel sont peu satisfaisantes »

Pour une capacité d'impulsion renouvelée du secrétariat permanent

- La baisse du budget de fonctionnement courant du secrétariat permanent correspond à une volonté du Bureau de l'organisation. Elle a été conduite sur une période de sept années.

Elle a été associée à une politique de formation continue du personnel pour le rendre toujours plus opérationnel et par la mise en place d'un réseau d'expert(e)s fonctionnels du sud, issus des services municipaux, destiné à renforcer l'efficacité de l'équipe permanente.

En 2000, ce réseau d'expert(e)s était l'expression d'une volonté limitée aux villes du nord (Paris essentiellement). En 2007 son effectif était d'environ une vingtaine de personnes issues du sud.

Objectif n° 5
L'effectif du réseau
international d'expert(e)s
territoriaux doit atteindre
100 personnes. Ils seront
les « agents de
développement » de
l'AIMF

A ces expert(e)s du sud s'ajoutent bien sûr ceux du nord (notamment de Montréal, Québec, Gatineau, Liège, Bruxelles, Paris, Bordeaux et des associations de villes).

Ensemble, ils contribuent à renforcer l'efficacité des partenaires municipaux afin de répondre aux remarques des enquêteurs mandatés par l'ACDI.

Objectif n° 6
Elaboration d'un
programme d'appui
personnalisé pour les
Maires

Il est proposé que les personnels du secrétariat permanent, quant à eux, soient de véritables « agents de développement ». Avec leurs correspondant(e)s du sud, ils doivent être des vecteurs de l'environnement de pensée mis en œuvre par le secrétariat permanent, et des acteurs majeurs du programme de formation et d'identification des compétences locales. Toujours dans cette optique de renforcement convivial des capacités, un programme d'appui personnalisé, individualisé, sera mis à la disposition des Maires et des cadres des mairies. Des élu(e)s et des cadres, répertorié(e)s dans une banque de données, gérée par le Secrétaire permanent, seraient disposés à mettre en œuvre leur expérience, leur connaissance, au service de leurs collègues. Ces transferts complets de savoir-faire pourront s'opérer de ville à ville, au niveau des services ou des Maires.

- En matière de partenariat avec les autres institutions de la Francophonie, les Maires savent que l'AIMF appuie de nombreux projets « Francophonie » en Asie du sud-est, mais aussi en Haïti (classes bilingues, lycées francophones, centre de formation pour la Caraïbe). Ils attendent, en retour, constater un appui plus marqué de la Francophonie pour leurs propres programmes urbains.

Objectif n° 7
Conventionner la
coopération entre l'AIMF
et chaque opérateur
de terrain de
la Francophonie afin
d'élaborer un programme
d'appui aux villes

Le secrétariat permanent devra attirer l'attention de ses membres et des partenaires potentiels, notamment le FFI, le FFA, l'IEPF et l'AUF, animateurs, comme l'AIMF, de la Francophonie de terrain, sur l'intérêt d'une coopération. Le secrétariat permanent devra faciliter ces rapprochements autour de programmes « villes-énergie », « villes et NTIC » mais aussi de programmes « villes-université » afin que les Maires puissent bénéficier de savoir-faire complémentaires de ceux que leurs proposent d'autres partenaires plus traditionnels. Pour rendre ce dispositif plus fluide et plus visible, le secrétariat permanent pourrait, par exemple, en partenariat avec l'AUF, ouvrir un forum virtuel avec les universités disposant d'unités de recherche sur la ville.

- Renforcer la capacité d'impulsion du secrétariat permanent :
 - Dans le contexte nouveau d'accès des villes aux financements internationaux, le secrétariat permanent doit continuer à s'entourer de compétences nouvelles. Ces compétences seront portées par l'ensemble du personnel permanent de l'AIMF. Il appartient au secrétariat permanent, par la technique du réseautage, de l'organisation en grappes de ses membres, de faciliter la diffusion de bonnes pratiques et de l'accès à l'information des partenaires du

Objectif n° 8
Constituer un groupe
d'expert(e)s locaux
chargé(e)s de diffuser la
méthode
de gestion axée
sur les résultats

développement. Il doit être ainsi à l'origine de la constitution d'un noyau d'intérêts autour de la gestion par résultats de développement appliquée dans le domaine de l'administration publique municipale.

Objectif n° 9

Susciter la création de 10 pôles déconcentrés autour des commissions permanentes, des relations entre réseaux linguistiques

- A cet égard, il devrait susciter la création de pôles thématiques décentralisés. Ces pôles thématiques comparables à des pôles de compétences, constitueront autant de centres de ressources et d'expertises, liés à une ville, à la disposition de l'ensemble du réseau. Ce processus de déconcentration du secrétariat permanent donnera plus de visibilité et de visibilité aux villes membres qui accepteront de remplir cette fonction.

Objectif n° 10

Mettre en réseau :
→ les correspondant(e)s locaux du secrétariat permanent dans chaque capitale membre
→ les chargé(e)s de communication de chaque capitale membre
→ les secrétaires généraux de chaque ville membre
→ les cadres formé(e)s par l'AIMF

- Pour faciliter l'organisation en grappe de ses membres, le secrétariat permanent pourra s'appuyer beaucoup plus souvent sur les capitales membres afin que les correspondant(e)s locaux de l'AIMF soient un relais pour les autres villes de son pays, membres de l'association. Un réseau de correspondant(e)s locaux devra être mis en œuvre avec un accès au forum d'archivage du site internet.
- Cette capacité d'impulsion passe par un renforcement du dispositif de communication de l'AIMF. La réalisation d'outils modernes de communication autour des bonnes pratiques, de publications, d'expositions, donneront plus de visibilité et de crédibilité à l'AIMF, mais aussi à la Francophonie, à l'ensemble de ses Maires et à ses bailleurs. Pour aller dans ce sens, un réseau actif de correspondant(e)s en communication devra être structuré et des missions de sensibilisation devront être organisées.

Objectif n° 11

Clarifier la politique en matière d'évaluation et son indépendance par rapport à l'exécution. Etant entendu que cette décision aura des conséquences financières sur le suivi des opérations

- Il doit aussi contribuer à faire évoluer l'esprit de la coopération décentralisée dans l'optique de la gestion par résultats. Cette évolution concerne l'ensemble de ses membres au nord comme au sud, mais aussi l'ensemble de ses partenaires (Agences de l'eau par exemple). Cette prise de conscience rejoint celle que l'AIMF suscite à propos des Agendas 21 locaux. Elle réclame, en interne, un suivi évaluation de la progression de cette approche de « capitalisation des expériences » réussies, à travers des projets, afin d'en dégager les facteurs de reproductibilité. Elle prolongera l'évaluation effectuée en lien avec la participation citoyenne et la communication institutionnelle du réseau.

Objectif n° 12

Etre une plateforme de dialogue et de coopération avec d'autres réseaux linguistiques intéressés par l'espace francophone

- Sous l'impulsion du secrétariat permanent, l'ouverture du réseau AIMF à d'autres réseaux linguistiques devra accroître la capacité d'échange de savoir-faire. La signature d'une entente entre l'AIMF et l'Organisation des Villes arabes le 5 juillet 2007 va dans ce sens. L'ouverture devra prendre en compte les réseaux linguistiques notamment intéressés au potentiel de l'espace francophone : réseau des villes chinoises, des villes nord américaines, par exemple celles administrées par un Maire originaire d'Afrique de l'ouest.

- L'AIMF devra rechercher de nouveaux partenaires territoriaux déjà existant ou en cours d'organisation notamment dans l'espace francophone d'Amérique du Nord. Actuellement, le mouvement qui conduit les collectivités locales à être présentes au plan international est un mouvement général dans le monde comme en témoigne l'émergence de Cités et Gouvernements Locaux Unis. Mais, ce sont les collectivités locales françaises qui sont concernées en premier chef. En effet, depuis la loi du 6 février 1992, de nombreuses collectivités territoriales françaises ont, après bien des tâtonnements, mis en place de véritables politiques internationales de coopération, là où d'autres se cantonnaient souvent dans les relations publiques. Les Lois Oudin-Santini et Thiollière ont d'ailleurs renforcé ce dispositif.

Objectif n° 13
Etre une plateforme de concertation pour la coopération décentralisée francophone

Le Secrétaire général de la Francophonie est ainsi sollicité par ces différents acteurs de la coopération décentralisée. Afin de faciliter et d'encourager ce mode de coopération, l'AIMF pourrait se repositionner pour qu'elle soit, auprès du Secrétaire général, une plateforme de coordination, une tête de réseau capable d'animer l'ensemble des projets menés par ces collectivités et l'OIF. Ce serait à elle de sensibiliser l'ensemble des collectivités locales de l'espace francophone à la solidarité internationale en leur apportant un appui didactique.

Objectif n° 14
Déléguer des compétences aux instances locales et revoir la structure organisationnelle permanente, comme le veut la Déclaration de Paris

- Toujours pour renforcer l'efficacité du secrétariat permanent, les postes seront redéfinis et précisés. Les personnels mis à disposition seront intégrés au fur et à mesure de l'augmentation du budget de fonctionnement de l'AIMF afin d'harmoniser les statuts des personnels. En effet, l'article 16 de la Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 sur la modernisation de la fonction publique française et son décret d'application n° 2007-1542 du 26 octobre 2007 relatif aux mises à disposition imposeront à l'AIMF, dès la publication des circulaires d'application, à la prise en charge des salaires des personnels jusque là mis gratuitement à la disposition de l'association par la Ville de Paris.
- La stratégie visant à l'amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes devra passer par un renforcement du nombre de femmes au sein du secrétariat permanent, du Bureau de l'AIMF mais aussi au mandat donné à un membre du secrétariat permanent de veiller à ce que cette problématique soit concrètement prise en compte dans les projets soutenus par l'AIMF, notamment dans l'aide scolaire, l'organisation administrative, la modernisation de l'état civil, l'action sociale, la formation.

*Pour assurer un développement équilibré de l'AIMF,
le secrétariat permanent doit trouver lui-même un équilibre
dans le nouveau paysage de la coopération,
marqué par l'arrivée en force de la coopération de villes.
Pendant plus de 10 ans, l'AIMF a été l'opérateur du département
d'un ministère pour devenir, aujourd'hui, une interface dans
le dialogue bailleurs internationaux-villes-Etats.
Cette évolution qui s'accompagne d'une complexification des
démarches, nécessite une structuration du secrétariat permanent
qui fonctionne actuellement comme un bureau d'études.*

*Mais, surtout, le secrétariat permanent devra susciter la cohérence
dans l'action en s'appuyant sur un corps de valeurs.*



Cimetière musulman de Bizerte

Les valeurs qui sont celles de l'AIMF

Toute programmation stratégique d'une organisation implique une réflexion sur les valeurs propres qu'elle véhicule et les programmes qu'elle entend mettre en place pour affirmer concrètement son attachement à ces valeurs.

L'AIMF adhère aux valeurs qui caractérisent la Francophonie dont elle est l'un des Opérateurs, attachement aux Droits de l'Homme, à la paix, à la solidarité, au respect des diversités culturelles.

En effet, la diversité du monde est dans nos villes. Beaucoup sont cosmopolites, héritières d'une histoire complexe, riches de multiples influences. Dans un tel contexte, la question centrale est la cohésion, la dignité, la justice, valeurs fondamentales qui sont la raison d'être de la famille francophone.

Le réseau AIMF est aussi, bien sûr, réuni autour d'une langue. Il est riche de sens, de couleurs, de mots qui font que nous aimons partager pour promouvoir, ensemble, notre vision de l'Homme, notre attachement au droit à l'éducation et à celui de la santé.

L'humain dans l'urbain

Partout, à travers le monde, émerge un nouveau rôle attribué aux villes. Les études effectuées par les sociologues ont abouti à l'évidence que la gestion du patrimoine, de l'environnement, de l'école, de la formation continue, de l'intégration des jeunes, celle des femmes, ne sont plus possible sans une participation active des populations. Ils expliquent qu'il n'y a pas de participation active sans capacité citoyenne, c'est-à-dire sans développement des capacités des hommes et des femmes habitant les villes. Cette conception du gouvernement de la ville à laquelle adhère l'AIMF est de plus en plus partagée par les Maires francophones et, compte tenu des responsabilités accrues reconnues aux Maires dans le cadre des politiques de décentralisation, les bailleurs de fonds ont suivi ces recommandations et estimé nécessaire de faire des villes des partenaires pour le développement.

C'est la conjonction de ces deux évolutions qui permet aux villes d'être des acteurs majeurs du développement.

Dans un tel contexte, l'AIMF a fait sienne les valeurs qui permettent aux Maires d'avoir une vision forte de leur ville et de s'imposer comme des interlocuteurs crédibles des institutions internationales.



Cimetière juif de Bizerte

Il s'agit de privilégier la mise en œuvre de co-élaboration de politiques, de créer des articulations avec les services déconcentrés de l'Etat, services qui n'ont de sens que s'ils travaillent ensemble. Il s'agit aussi de définir la personnalité de la ville au plan mondial, sportif, économique, culturel, outil majeur de mobilisation des énergies créatrices qui constituent les territoires.

Pour mobiliser les citoyennes et les citoyens, il importe d'élaborer une stratégie gagnante grâce à laquelle chacune et chacun trouvera une raison personnelle de s'investir, notamment les femmes et les jeunes. Cette stratégie gagnante permettra l'implication de tous dans la défense de l'environnement, du ramassage des déchets, de la protection du patrimoine, de la promotion de l'école...

A cet égard, cette égalité des chances, qui dépasse l'égalité formelle d'accès aux services publics quels qu'ils soient est seule garante du maintien du lien social, d'une paix locale active et créatrice.

L'AIMF entend donc contribuer à renforcer la place de l'humain dans l'urbain. Elle considère que l'essence de la décentralisation, celle de l'aménagement de l'espace, tient dans la réappropriation du pouvoir et de l'initiative, par les citoyens et par leurs représentants élus dans les conseils municipaux.

La ville est le lien, par excellence, où la capacité de la société contemporaine à réinventer et à assurer la convivialité, la solidarité, est un défi permanent.

L'AIMF entend contribuer à aider ses membres à relever ce beau et redoutable défi.

Elle y parviendra en réaffirmant la volonté de son réseau d'une part à développer les savoirs, les savoir-faire, d'autre part à les fédérer autour du Maire.

Les villes sont mises en compétition les unes avec les autres pour des enjeux sportifs, culturels, mais aussi pour attirer un investisseur. En effet, c'est cette mondialisation et ses exigences de compétition internationale qui conduisent aujourd'hui les villes à devenir les premiers moteurs de leur propre développement. Elles seules sont en mesure de mieux porter leurs intérêts collectifs. Et pour ce faire, la ressource première d'une ville est la fédération des savoirs pour le développement durable.



Cimetière chrétien de Bizerte

Les Maires, en lien avec leur réseau francophone qui est l'AIMF, se sont engagés, à Montréal, en mars 2006, à faire de leur ville une ville apprenante. Une ville apprenante où les citoyens et les citoyennes misent sur le savoir acquis pour accroître leur capacité d'initiative, où la population active apprend à mettre en page de nouvelles activités économiques ou productives, où les habitants s'initient à des idées nouvelles pour les réinventer dans les cultures locales, où les individus, dans mille associations ou mouvements sociaux, étudient ensemble de nouvelles façons de dépister et solutionner les problèmes au travail, dans les arrondissements, dans les quartiers. Et ces apprentissages, en soi, sont sans limites. Ils peuvent se poursuivre tout au long de la vie et sont toujours susceptibles de déclencher de nouvelles dynamiques, autant individuelles que collectives, à la condition, évidemment, que les voies ne soient pas limitées à des minorités, laissant en friche des ressources précieuses sur lesquelles les villes auraient tellement avantage à miser.

Cette conception du développement qui est celui de l'AIMF engendre vigueur, initiative, créativité, solidarité des populations, au service de la vitalité urbaine.

L'AIMF considère que la force d'une ville, sa chance de survie, sa chance de revitalisation dans un monde incertain, c'est de pouvoir accumuler la capacité d'action et de réaction de celles et de ceux qui l'habitent. Bien sûr, ce potentiel est souvent perdu dans la foule solitaire ou isolée d'un milieu de travail à l'autre. Mais, la vitalité d'une ville vient justement de sa possibilité de déployer cette intelligence collective potentielle et d'y créer mille synergies. La force d'une ville aujourd'hui, c'est la négociation réussie entre deux objectifs nécessaires : d'une part la mobilisation des forces productives locales, pour réussir économiquement, d'autre part la solidarité, l'égalité, pour partager les fruits de cet effort.

L'approche intégrée de l'égalité entre les hommes et les femmes

L'égalité entre les hommes et les femmes est un critère fondamental de la démocratie. Les collectivités locales étant la sphère de gouvernance la plus proche des citoyens, il leur incombe la responsabilité particulière de s'assurer que leurs politiques, leurs pratiques, n'exercent pas de discrimination.

Pour le réseau AIMF, il s'agit de dépasser l'égalité formelle et d'aboutir à un processus plus global afin d'intégrer la perspective de l'égalité entre les hommes et les femmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs en charge de la mise en place des politiques publiques.

Dans ce cadre, l'AIMF entend promouvoir l'organisation, l'amélioration, l'évolution, l'évaluation de ces processus de décision qui conduisent à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le rôle du Maire est essentiel dans cette démarche puisqu'il lui appartient d'affirmer cette volonté de mettre en œuvre l'égalité et de se donner les moyens de la réaliser.

Pour renforcer leur position de leaders, les Maires membres du réseau AIMF considèrent qu'il est essentiel d'adopter des méthodes qui encouragent une participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique.

Ils ont aussi convenu que la lisibilité, la transparence, les évaluations d'impact sont essentielles pour permettre une bonne approche intégrée de l'égalité entre les sexes. Cette problématique doit être débattue dans le cadre du processus démocratique, notamment pour identifier les mesures à prendre pour améliorer la situation, mais aussi pour savoir ce que les femmes attendent des services fournis par les collectivités locales.

Ce thème est un thème transversal commun à toutes les Agences et le fait que les villes du réseau en tiennent compte davantage est un facteur positif de modernité. Mieux, pour l'AIMF, se doter d'une politique « genre et développement », favoriser une plus grande participation des femmes au sein de ses instances, expert(e)s, équipes de projets, activités de représentation, de tenir compte de ce principe dans la mise en œuvre de tous ses projets et de sensibiliser les villes de la Francophonie au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les champs de l'administration municipale constituera un facteur essentiel pour le renforcement de son autorité morale.

La solidarité territoriale

L'AIMF entend accompagner les Maires dans l'élaboration de leurs plans locaux de développement afin de les aider à définir des priorités prenant en compte les aspirations de la ville et du territoire qui l'environne. Elle participe au renforcement des capacités d'élaboration et de suivi des politiques locales.

Pour conduire cette dynamique de coopération, l'AIMF privilégie une démarche fondée sur des valeurs qu'elle souhaite partager.

La démarche globale de solidarité engagée par l'AIMF s'inscrit dans le cadre d'une coopération partenariale articulée sur les initiatives, les demandes, des Maires et de leurs partenaires. Elle veut s'aligner sur les stratégies et les dispositifs mis en place localement. Surtout, la démarche AIMF entend s'appuyer sur le partage des savoir-faire Sud-Sud et sur l'appropriation des actions de coopération.

Pour faciliter ce choix, la coopération initiée par l'AIMF s'inscrit dans les pratiques existantes, dans les dispositifs locaux. Elle favorise l'expression des demandes par le renforcement des capacités des villes. Elle prend en compte la diversité et la spécificité du contexte local. Elle dépasse l'approche projet pour valoriser la gestion axée sur les résultats et la mise en cohérence des interventions locales. Pour promouvoir ce développement intégré, pour l'inscrire dans la durée, l'AIMF a ouvert ses instances aux autres associations de collectivités locales.

Cette solidarité territoriale, fondée sur le partage des pratiques, l'appropriation, le renforcement des capacités, le respect de la diversité, doit être au service de l'accessibilité de tous à des services essentiels de qualité.

Cette solidarité territoriale doit s'appuyer sur des outils. Les plans locaux de développement sont de ceux-là. Mais, depuis la conférence de Monterrey sur le financement du développement en 2002, la nécessité d'axer la gestion sur les résultats fait partie des priorités mondiales en matière de développement.

Les bailleurs et pays donateurs réunis à la Conférence de Paris en 2005 ont inclus parmi leurs engagements, l'utilisation concertée de l'approche « Gestion en vue des résultats » en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement et atteindre les objectifs du millénaire (OM).

L'AIMF doit faire de cet outil un facteur de reconnaissance vis-à-vis des acteurs de la coopération.

Le fait que l'AIMF ait choisi en fin 2005 d'orienter son fonctionnement selon la GAR constitue un avantage comparatif par rapport à d'autres associations. Ceci constitue aussi un élément de crédibilité qui devrait faciliter le dialogue avec les donateurs.

Cette approche, les villes doivent se l'approprier dans leur quotidien, si elles veulent accéder aux financements internationaux et aux marchés financiers.



Village pour les sans-abris d'Antsirabé

Les axes d'une programmation stratégique au service de la solidarité entre les villes

L'AIMF et la Francophonie

L'AIMF, opérateur de la Francophonie, intègre sa stratégie dans le dispositif institutionnel mis en place le 23 novembre 2005, lequel simplifie et rationalise les structures et les modes de fonctionnement de la Francophonie multilatérale.

Le resserrement du dispositif institutionnel francophone est un aspect important de la réforme et le gage d'une exécution plus cohérente et plus efficace des décisions prises par les instances de la Francophonie.

Toujours dans le sens de cette réforme, la Francophonie a adopté un cadre stratégique décentralisé. Les choix auxquels a procédé la Francophonie dans la mise en œuvre de son cadre stratégique décennal constituent un des enjeux de l'AIMF :

- le renforcement des capacités, facteur déterminant dans la mise en œuvre des stratégies, de développement durable dans ses composantes sociale, économique, culturelle et environnementale
- la bonne gouvernance, c'est-à-dire la mise en place d'institutions et de processus mieux adaptés aux besoins des citoyens en renforçant leur participation et l'amélioration de la gestion publique.

La Francophonie rénovée a aussi souhaité développer « une Francophonie de terrain » pour donner plus de visibilité à son action. L'intérêt pour la Francophonie doit beaucoup à la société civile et son rôle fondateur dans la construction de la communauté francophone doit être souligné. C'est par l'action de ses militants que la Francophonie avance. C'est pour mieux prendre en compte cet apport et mieux l'associer à ses programmes que l'OIF développe de véritables partenariats. Le préambule de la nouvelle Charte de la Francophonie, adopté en 2004 à Ouagadougou, reconnaît l'apport des « nombreux militants de la cause francophone et les multiples organisations privées et publiques qui, depuis longtemps, œuvrent pour le rayonnement de la langue française, le dialogue des cultures et la culture du dialogue ».

L'AIMF proche des préoccupations des Maires et de leurs électeurs s'inscrit pleinement dans cette ambition en participant à la mise en œuvre de « lieux de coopération » communs à l'ensemble de la Francophonie et ceci en lien avec la société civile.

Parallèlement, l'AIMF entend développer sa programmation en s'appuyant sur sa politique de conventionnement avec ses partenaires, notamment la Francophonie.

Ces conventions qui répondront à l'Objectif n° 7 déjà cité, concerneront :

- l'IEPF afin de répondre aux Objectifs du Millénaire pour le Développement :
 - o la maîtrise de l'énergie (efficacité énergétique, rationalisation des consommations dans les bâtiments municipaux, substitution énergétique, énergies renouvelables, sensibilisation des populations, gestion de flottes de véhicules, rationalisation de l'éclairage public, etc.)
 - o le climat (élaboration de politiques et de mesures visant à réduire les gaz à effet de serre en milieu urbain ; actions à plusieurs niveaux : transports urbains, secteurs industriel et commercial, etc. ; mesures d'atténuation et d'adaptation pour minimiser l'impact et les effets négatifs des changements climatiques, reboisement urbain, planification urbaine, gestion des zones inondables, etc.)
 - o les déchets domestiques -et commerciaux- (collecte et gestion des déchets, sensibilisation et implication des populations, développement d'un comportement citoyen, développement de moyens de financement, partage de responsabilités entre les divers intervenants potentiels, etc.)
 - o l'assainissement des eaux domestiques (élimination des eaux souillées, installation de latrines, éducation sanitaire des populations, création de comités d'hygiène publique, soutien à des organismes sociaux œuvrant auprès des populations et des quartiers visés, etc.)
 - o le cadre institutionnel et réglementaire, applicable à l'énergie et à l'environnement (élaboration et/ou modification de lois et de règlements applicables à divers domaines - normes et encadrement de secteurs comme les transports, l'industrie, les véhicules des particuliers, contrôle des émissions, pénalités, etc.)

- le Forum Francophone des Affaires (FFA) afin de faciliter la création au sein de l'OIF, d'un pôle de développement et d'animation économique afin de réunir les acteurs économiques

- le Forum Francophone des Inforoutes (FFI) afin de démocratiser l'accès à l'internet et offrir des services administratifs plus performants au service des citoyens



Huê, cérémonie d'inauguration de l'assainissement d'une rue de la Citadelle

Objectif n° 15
Faciliter la création d'un
pôle de développement
et d'animation réunissant
les acteurs économiques

- l'AUF pour identifier un réseau universitaire préoccupé par la recherche urbaine appliquée ou par le rapprochement entre la ville et son université
- la CONFEMEN, dans le cadre d'une réflexion appliquée sur la gestion participative de l'école « de sorte que les responsables puissent répondre aux besoins et caractéristiques propres à chaque milieu » (52^{ème} réunion CONFEMEN, Niamey, 1^{er} et 2 juin 2006)
- la CONFEJES afin d'apporter un appui aux Maires dans le cadre de leur politique d'intégration des jeunes, filles et garçons



Manuel de procédures de comptabilité assistée par ordinateur

La CONFEMEN, comme la CONFEJES, expressions francophones de ministères techniques, ont, chacune pour ce qui les concerne, un rôle à jouer dans la prise en compte du rôle des Maires. Cette problématique doit être inscrite dans leur programmation stratégique. Quels partenariats à mettre en œuvre avec les Maires pour améliorer la gouvernance des écoles dont la gestion est décentralisée ? Pour ce qui la concerne, il appartient à l'AIMF d'intervenir dans le dialogue avec ces représentants des Etats sur des thèmes très précis : la déscolarisation, l'éducation de la santé, la formation des instituteurs, la déclaration des faits d'état civil...

L'AIMF apportera aussi son appui à l'action conduite par le Secrétaire général de la Francophonie en favorisant, entre les réseaux de villes, un dialogue constant et renouvelé.

L'objectif de ce dialogue, à travers une meilleure connaissance mutuelle, permettra de :

- faciliter la coopération et l'échange d'expériences à propos des projets et programmes communs tant au niveau de leur préparation que de leur adoption jusqu'à leur exécution et leur suivi
- prendre des initiatives en matière d'activités afin de mettre en synergie leur savoir-faire
- coordonner tous les efforts visant à renforcer les cadres de coopération avec l'ensemble de leurs partenaires, leurs programmes de développement et leurs sources de financement
- renforcer le soutien, l'action commune et la coopération avec les villes, les autorités locales et la société civile dans le domaine local, urbain, environnemental, social et économique
- organiser des sessions de formation et de perfectionnement en relation avec les centres d'intérêt et les programmes communs
- améliorer les mécanismes de recherche scientifique et technique, soutenir le recours aux bases de données et aux systèmes d'information

grâce à l'utilisation des techniques de l'information et de la communication

- réunir des comités d'expert(e)s, des colloques scientifiques, régionaux et internationaux ; les frais d'organisation étant à la charge de la partie qui abritera la manifestation

Objectif n° 16
Faire de la ville un acteur
majeur de la diffusion de
la culture francophone

Enfin, comme le Bureau réuni à Tunis le 9 mai 2008 l'a précisé, le réseau AIMF entend être le vecteur de la diffusion de la culture francophone.

L'AIMF, ses membres et leurs collaborateurs

- Une des forces de l'AIMF tient à sa capacité de rassemblement d'élus locaux qui comptent dans la vie politique de leurs Etats, autour d'une langue, de projets et d'habitudes communes. Cet atout doit être valorisé pour que ces leaders soient en position de pouvoir faire appel à l'ensemble des compétences du territoire qu'ils représentent, afin de placer ces compétences au service du développement. L'objectif de l'AIMF est donc de renforcer la capacité d'action des élus locaux, c'est-à-dire, leur savoir-faire et celui de leurs équipes afin de contribuer à l'amélioration de la prestation des services décentralisés.

Pour être de bons aménageurs et de bons producteurs de services, les responsables des collectivités locales doivent acquérir une forte capacité de gestion et de responsabilité. Etre Maire élu devient un réel métier. Ce métier réclame du savoir-faire et de la pédagogie. Savoir-faire technique, relationnel, managérial et démarche pédagogique pour associer l'ensemble des partenaires locaux, afin de les intégrer aux projets de service public. L'amélioration du service public passe par là, en priorité, sans oublier la préservation du lien social.

L'AIMF a donc pour objectif d'aider ces responsables politiques dans leur quotidien, de former leurs proches collaborateurs à ces nouvelles méthodes de travail favorables à la mise en œuvre de synergies et susceptibles de rassurer les bailleurs de fonds, susciter les politiques contractuelles. Politiques contractuelles « Etat-collectivité locale », mais aussi et surtout, politiques contractuelles « collectivités-partenaires locaux ». La mise en œuvre de services offerts au public, leur niveau de qualité, dépend de ces partenariats, de leur suivi, de leur constante évaluation.

Cela implique de nouveaux lieux de concertation, et surtout, une culture du partage, du travail en réseau avec le renforcement réciproque d'une part, de la responsabilité politique des élus, d'autre part, de la responsabilité technique des expert(e)s évaluateurs. Ces deux dynamiques devront converger et les élus devront la favoriser afin qu'elles ne se nuisent au point de rendre contradictoire la quête de légitimité et d'amélioration du service

public local. L'AIMF, avec son savoir-faire, devra les y aider en favorisant l'échange de bonnes pratiques.

Notre approche des formations sera revue afin de doter l'AIMF d'un véritable programme de formation pluriannuel. Il s'appuiera sur les compétences locales après que celles-ci aient été expertisées, afin d'évaluer les réponses techniques et pédagogiques pouvant correspondre aux nécessités des métiers urbains, notamment celui de Maire. Les profils de ces métiers de la ville devront au préalable être identifiés dans les villes qui seront bénéficiaires du programme et cela en lien avec le niveau de décentralisation acquis dans le pays considéré. Les Ecoles Nationales d'Administration et les Ministères de tutelle seront sollicités.

Ces formations devront intégrer la question du genre et la pratique de la gestion axée sur les résultats.

- Cet appui se fera dans le cadre des associations nationales d'élus locaux. Elle aura ainsi l'avantage de renforcer les structures de ces nouvelles institutions afin d'en faire des relais du secrétariat permanent, tout en les aidant à affirmer leur rôle, lequel consiste à :

Objectif n° 17
Renforcer les capacités
des associations locales
d'élus locaux
en constituant un réseau
de responsables de
ces organisations

- représenter les intérêts des communes au plan politique et économique et établir un dialogue permanent avec l'Etat et les partenaires au développement dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local
- établir des rapports de coopération et de communication avec les acteurs du secteur privé et des organisations de la société civile pour les impliquer dans les actions de développement local
- soutenir l'émergence d'une administration moderne, efficace, orientée vers les besoins des populations et préoccupée par la problématique du genre
- participer aux échanges et à la coopération entre les associations de communes au plan régional et international

Objectif n° 18
Constituer un réseau
international d'expert(e)s
en financements
internationaux

- promouvoir la coopération décentralisée internationale
- engager le dialogue avec les partenaires au développement
- promouvoir une culture de bonne gouvernance au niveau local, notamment par la gestion axée sur les résultats, le suivi, l'évaluation et l'échange d'expérience
- aider leurs membres à porter des projets auprès des bailleurs internationaux

L'AIMF accompagnera les Assemblées nationales d'élu(e)s locaux dans la définition des procédures d'information, de communication et de participation des acteurs de la société civile. Elle apportera aussi son appui pour renforcer les capacités des collectivités locales partenaires via la formation des agents, le transfert et l'échange de savoir-faire et d'expertise, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, à la gestion financière et celle des ressources humaines. L'AIMF se préoccupera aussi du renforcement des capacités à la base, à l'échelle du quartier, afin de favoriser la participation citoyenne à la définition des politiques locales voire à créer des réflexes citoyens autour de la déclaration des faits d'état civil. Enfin, elle suscitera la création de réseaux entre les institutions publiques.

- S'agissant des capitales et des métropoles économiques, l'AIMF contribuera à aider leurs Maires afin que ceux-ci aient les moyens de faire de leur ville un espace compétitif attractif pour les investisseurs. Il importe que ces Maires puissent « vendre » leur ville par l'innovation et la différenciation positive.

Ils doivent donc être en mesure de répondre aux attentes des investissements qu'ils souhaitent attirer en mettant notamment en place des organismes ad hoc et des partenariats publics privés. Afin de favoriser cet environnement favorable, il sera aussi nécessaire de développer la culture entrepreneuriale au sein de ces équipes municipales, des écoles. C'est donc une culture spécifique qui sera mise à disposition de ces partenaires, bien plus préoccupés par la gouvernance entrepreneuriale que managériale.

L'AIMF, avec ses partenaires, contribuera donc à diffuser ses méthodes de travail qui s'appuient sur la gestion axée sur les résultats, la mise en œuvre d'un dialogue continu avec la société civile, la structuration de la coopération décentralisée, l'élaboration de plans de développement locaux, la sensibilisation aux Agendas 21 locaux, l'accès aux financements internationaux et l'élaboration d'outils adaptés à la gouvernance locale (état civil, comptabilité, adressage, SIG).

Répondre aux Objectifs du Millénaire pour le Développement

- Dans ce cadre, l'AIMF a souhaité élaborer une stratégie précise et cohérente visant à centrer son aide sur des domaines très essentiels pour le développement urbain : l'assainissement, l'adduction d'eau, la maîtrise de la consommation d'énergie, l'entreprenariat.

Objectif n° 19
Dans le cadre de sa
programmation,
le Bureau donne, chaque
année, un accent
particulier destiné à
répondre à l'un des
Objectifs du Millénaire
pour le Développement

Dans ce programme, il conviendra de tenir compte de l'importance et de la place qui leur revient dans la lutte contre la pauvreté pour l'amélioration de la santé publique et pour répondre aux principes énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Chaque année, le Bureau décidera qu'un accent particulier sera mis sur un volet de ce programme et sur les résultats globaux obtenus afin de communiquer sur la contribution de l'AIMF aux Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Systématiquement, les considérations de durabilité environnementale, dans les activités, d'égalité entre les femmes et les hommes seront intégrées dans les activités et évaluées.

La stratégie de communication du réseau sur cette démarche, appuyée sur des projets concrets, témoignera de son ouverture au grand public, contribuera à faire mieux connaître les efforts déployés dans le domaine de la coopération pour le développement par une association de Maires. Cette communication, très didactique, témoignera aussi des résultats produits et des méthodes utilisées, souhaitées par la Déclaration de Paris, mettant en liens différents niveaux administratifs.

- Parallèlement à cette démarche de lutte contre la pauvreté, à cette pédagogie au service de projets d'entreprises, du monitorat d'affaires, l'AIMF, par décision de son Bureau, attribuera chaque année, une part de ses subventions à un programme de mise en valeur du patrimoine des villes.

Objectif n° 20
Lier préservation du
patrimoine et
développement durable

Il complètera les programmes attachés à la viabilité de la ville en mettant en valeur la culture, la convivialité, le bien-vivre urbain.

Cette dimension patrimoniale, liée à l'essor économique des villes (colloque de Hué, novembre 2007) complètera l'image cohérente que l'AIMF entend donner à son réseau : une autorité morale et une autorité de compétence, au service d'une autorité de représentation.

L'AIMF entend, avec sa pratique d'une Francophonie de terrain associée au faire-faire et à sa valorisation, associée à une mise en réseau de toutes les compétences en gestion ou en développement qu'elle aura suscité, permettre à ses villes membres d'être des ancrages internationaux.

Cette démarche doit faire de nos villes, des villes « inspirantes, du monde, des villes modèles d'affaires, en raison de leur attractivité entrepreneuriale, des villes exemplaires par leur volonté de cultiver l'innovation par des échanges de savoir-faire, d'expérience, de compétences technologiques.

Les 20 objectifs de l'AIMF

Dans le respect des valeurs qui conduisent l'AIMF à favoriser l'humain dans l'urbain, l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes, la solidarité territoriale, d'une part et d'autre part, de ces axes de développement qui privilégient la gouvernance, ses outils, et les réponses aux objectifs du millénaire pour le développement, l'Association s'est donnée, pour les quatre prochaines années, vingt objectifs qui doivent concourir à plus d'efficacité et d'efficience dans son réseau.

Une plateforme déconcentrée

1. Conventionner la coopération entre l'AIMF et chaque opérateur de terrain de la Francophonie afin d'élaborer un programme d'appui aux villes (*Objectif n° 7 page 22*)
2. Susciter la création de 10 pôles déconcentrés autour des commissions permanentes, des relations entre réseaux linguistiques (*Objectif n° 9 page 23*)
3. Renforcer les capacités d'animation et de production de réflexion des commissions permanentes (*Objectif n° 2 page 15*)
4. Etre une plateforme de dialogue et de coopération avec d'autres réseaux linguistiques intéressés par l'espace francophone (*Objectif n° 12 page 23*)
5. Etre une plateforme de concertation pour la coopération décentralisée francophone (*Objectif n° 13 page 24*)
6. Déléguer des compétences aux instances locales et revoir la structure organisationnelle permanente, comme le veut la Déclaration de Paris (*Objectif n° 14 page 24*)
7. Elaboration d'un programme d'appui personnalisé pour les Maires (*Objectif n° 6 page 22*)
8. Inscrire les thèmes des colloques liés aux Assemblées générales annuelles dans la programmation de l'AIMF (*Objectif n° 4 page 17*)
9. Faciliter la création d'un pôle de développement et d'animation réunissant les acteurs économiques (*Objectif n° 15 page 33*)
10. Faire de la ville un acteur majeur de la diffusion de la culture francophone (*Objectif n° 16 page 34*)

Un réseau d'expert(e)s

11. Identifier, dans chaque ville membre, un(e) correspondant(e) réseau, doté(e) d'outils liés aux NTIC (*Objectif n° 3 page 16*)
12. Constituer un groupe d'expert(e)s locaux chargé(e)s de diffuser la méthode de gestion axée sur les résultats (*Objectif n° 8 page 22*)
13. Constituer un réseau international d'expert(e)s en financements internationaux (*Objectif n° 18 page 36*)
14. Mettre en réseau : les correspondants locaux du secrétariat permanent dans chaque capitale membre ; les chargé(e)s de communication de chaque capitale membre ; les secrétaires généraux de chaque ville membre ; les cadres formé(e)s par l'AIMF (*Objectif n° 10 page 23*)
15. L'effectif du réseau international d'expert(e)s territoriaux doit atteindre 100 personnes. Ils seront les « agent(e)s de développement » de l'AIMF (*Objectif n° 5 page 21*)
16. Renforcer les capacités des associations locales d'élue(s) locaux en constituant un réseau de responsables de ces organisations (*Objectif n° 17 page 36*)

Une gestion axée sur les résultats

17. Elaborer un corps de critères d'évaluation : des critères qui soient généraux, communs à toutes nos actions et qui les situent dans l'évolution de la gouvernance citoyenne, dans l'augmentation des services aux citoyens, dans la croissance de la richesse, mais aussi des critères spécifiques sur chaque projet, sur leur fonctionnement, leur utilisation, leur conformité aux objectifs (*Objectif n° 1 page 15*)
18. Clarifier la politique en matière d'évaluation et son indépendance par rapport à l'exécution. Etant entendu que cette décision aura des conséquences financières sur le suivi des opérations (*Objectif n° 11 page 23*)
19. Dans le cadre de sa programmation, le Bureau donne, chaque année, un accent particulier destiné à répondre à l'un des Objectifs du Millénaire pour le Développement (*Objectif n° 19 page 39*)
20. Lier préservation du patrimoine et développement durable (*Objectif n° 20 page 39*)