

Raisonnance

Cahier de réflexion
des maires francophones

Novembre 2013



Thématique **Numéro 01**

INSPIRATION

Nom féminin (du latin *inspiratio*, *-onis*, souffle). Mouvement intérieur, impulsion qui porte à faire, à suggérer ou à conseiller quelque action : *Suivre son inspiration*. Enthousiasme, souffle créateur qui anime l'écrivain, l'artiste, le chercheur : *Chercher l'inspiration*. Ce qui est ainsi inspiré : *De géniales inspirations*.

**Une vision non suivie d'action
ne débouche sur rien**

**Une action dépourvue de vision
n'est que passe-temps**

**Une vision porteuse d'action
peut changer le monde**

Nelson **Mandela**



Par Bertrand Delanoë

Maire de Paris, président de l'AIMF

P

our son premier numéro, la revue de l'AIMF a choisi le thème de « l'inspiration », mettant en lumière la capacité des collectivités locales à créer, au contact du terrain, les politiques de demain. Personne n'ignore aujourd'hui ce que l'efficacité de l'action publique doit à nos villes, qui savent l'inscrire avec discernement et pragmatisme dans l'économie du quotidien. Mais leur statut de laboratoires d'idées à part entière est

moins connu, alors même qu'il n'a cessé de s'affirmer au cours des dernières décennies. Or c'est en étant à la fois des sources d'inspiration et des relais intelligents que les villes et les territoires contribuent à réinventer et consolider le vivre ensemble partout dans le monde.

L'AIMF permet aux collectivités locales de s'inspirer entre elles et de démontrer le lien essentiel entre démocratie et décentralisation. Les échanges qui ont lieu en son sein sur les aspects les plus concrets de la vie urbaine, sur la réalisation d'infrastructures locales, ou sur le rétablissement du dialogue en cas de conflit, assurent à l'action publique une continuité qui transcende les divisions de toute nature. C'est en favorisant les collaborations internationales et en s'appuyant sur les expertises locales que notre association a soutenu le déploiement d'une santé publique de qualité à Bangangté au Cameroun, à Louga au Sénégal ou encore à Vientiane au Laos. Qu'elle encourage le processus de paix au Mali, en RDC, en Côte-d'Ivoire ou en Casamance, ou encore qu'elle crée des synergies multilatérales comme Dakar-Bamako-Nouakchott, Brazzaville-Kinshasa ou Paris-Bamako-Ouagadougou, l'AIMF fait émerger en permanence à la fois des idées nouvelles et des réalisations tangibles en faveur de la paix et de la construction commune d'un avenir meilleur. Pour les 221 villes de l'AIMF, ainsi que pour les 29 associations qui y participent et pour ses 11 membres associés, dialogue, partage de savoir-faire, efficacité et solidarité sont ainsi les maîtres mots d'une action d'envergure qui bénéficie aujourd'hui à près d'1,5 million de personnes dans 50 pays.

L'AIMF est une instance où se rencontrent idées et action, idéal et pragmatisme. Son succès repose sur la diffusion la plus large possible des principes qui sous-tendent l'esprit de la francophonie, dont elle se veut l'incarnation. Je suis donc heureux que notre association se dote aujourd'hui de cet outil de communication, mais aussi de recherche qu'est la revue *Raisonnance*, et je vous souhaite une excellente lecture. ◀



© Benaroch/SIPA

Bertrand DELANOË

Biographie :

Né en Tunisie, Bertrand Delanoë adhère au Parti socialiste français dans les années 1970. En mars 1977, il est élu pour la première fois au Conseil de Paris dans le 18^e arrondissement, où il est réélu à chaque élection municipale. Député de 1981 à 1986, il devient sénateur en 1995 et démissionne de son mandat à la suite de son élection à la mairie de Paris en mars 2001. En mars 2008, il est réélu maire de Paris. Sur le plan international, Bertrand Delanoë préside depuis 2001 l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) et a occupé de 2004 à 2010 la présidence de l'organisation mondiale des villes Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) qu'il a contribué à créer et dont il est aujourd'hui président fondateur d'honneur.

Penser la ville comme un espace artistique

Par Angelo Oswaldo de Araújo Santos

Ancien maire d'Ouro Preto, président de l'Institut brésilien des musées

I ANGELO OSWALDO OUVRE LA PORTE DE CETTE REVUE EN INTRODUISANT LE THÈME, À TRAVERS SON EXPÉRIENCE DE MAIRE DE LA BELLE VILLE D'OURO PRETO. IL FERMERA CE NUMÉRO UN PEU PLUS LOIN EN DONNANT SON REGARD SUR LES CONTENUS. I

© Mariusz Prusaczyk/Fotolia

Vue d'Ouro Preto

Inspirer, un acte naturel

L'inspiration se réfère à cet acte naturel d'inspirer de l'air. On inspire à chaque seconde, tout le temps, on cherche à tout instant à créer quelque chose de plus. C'est un acte vital.

Sur le plan de la pensée, l'inspiration vient me remplir d'une dimension poétique ou philosophique, d'idées, de mots qui vont construire mon univers.

Être inspiré nous renvoie à quelque chose qui n'est pas qu'intellectuel, mais plus affectif, émotionnel; cela fait penser à l'enthousiasme, dont la racine grecque signifie littéralement « avoir Dieu – ou un être transcendant – dans l'âme ».

L'inspiration est une force, une énergie qui nous nourrit. Dans l'inspiration, on recherche des dimensions au-delà du concret, quelque chose d'autre qui nous

donne une énergie suffisante pour aller de l'avant, pour se dépasser, pour donner davantage de vie.

Éveiller des regards nouveaux

Les maires sont des citoyens comme les autres, à la différence près qu'ils investissent un rôle de chef de file.

Par le « sacre » électoral et avec la force que donne l'élection par une majorité, ils deviennent un symbole. À ce titre, ils doivent inspirer les citoyens, leur donner envie de suivre des idéaux, une vision de la ville.

Pourtant, les maires sont des hommes issus du peuple, des communautés; ce sont des professeurs, des commerçants, des médecins, des syndicalistes... Ce cahier de réflexion doit éveiller en eux des sentiments inédits pour qu'ils aient un regard nouveau,

pour aller au-delà des pressions, des défis du quotidien. Il doit aider les maires à dévoiler une dimension poétique et culturelle de la vie et de la ville, à élargir leur vision au-delà leurs impératifs de tous les jours. La ville a une dimension spirituelle, immatérielle, éthique, esthétique. Il faut la penser comme un espace artistique. Les personnes doivent marcher dans la ville, ouvrir les yeux... Ainsi un espace vide peut devenir un parc, une maison, un musée...

S'inspirer du quotidien

Malgré sa complexité, la ville ne doit pas être perçue comme un rassemblement de problèmes et de travaux à réaliser, mais plutôt comme un lieu de rencontres et de partage. Il faut humaniser la ville, respecter ses valeurs culturelles, sa dimension immatérielle. Ce sont les citoyens, avec leur manière



Ouro Preto - Brésil



**Angelo
OSWALDO**

Biographie :

Angelo Oswaldo de Araújo Santos est diplômé en droit de l'université fédérale de Minas Gerais. Il a été maire d'Ouro Preto au Brésil, une des premières villes classées au patrimoine mondial de l'humanité. Il est actuellement président de l'Institut brésilien des musées. Il a occupé de nombreuses fonctions dans le domaine de la culture et du patrimoine.



d'habiter la ville, ensemble, qui lui donnent une âme. Et si le maire doit voir au-delà du quotidien, c'est pourtant bien de cette vie de tous les jours que vient l'inspiration.

Tout est là, à notre disposition dans la vie quotidienne, mais nous ne prenons pas le temps de saisir les choses.

Cette revue doit, de manière pédagogique, ouvrir le maire à un regard apaisé sur sa ville, qui fasse la synthèse entre des contraintes faites des impératifs, du temps qui court, des hyperstructures qu'il faut développer pour apporter des services aux citoyens, et l'essentiel – c'est-à-dire la base de tout : l'homme. C'est ainsi que le maire pourra faire en sorte que le citoyen soit bien dans sa ville comme on dit de quelqu'un qu'il est « bien dans sa peau », car cette plénitude ne passe pas uniquement par la satisfaction de besoins physiques. ◀

Le maire comme « tisseur de lien »

Le maire est le garant d'un dialogue éthique et esthétique entre l'ancien et le nouveau, la préservation et la mutation. Lorsque l'on travaille sur le chemin de la culture, tout devient plus clair, plus facile, plus attirant.

La personnalité d'une ville

Ouro Preto est la première ville brésilienne inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco. C'est un grand musée à ciel ouvert. Pour Angelo Oswaldo, une ville, qu'elle soit classée ou pas, réclame les mêmes soins en matière de patrimoine. Il n'y a pas de ville sans histoire. Il s'agit d'éveiller, dans la conscience de chaque habitant, un sentiment d'appartenance, une complicité dans le partage de l'espace, de la vie, du paysage et de la mémoire. La ville est la demeure généreuse de tous les citoyens. Toute ville doit souligner les signes qui la caractérisent, son origine et son originalité, pour compenser la perte d'identité personnelle et sociale, et la platitude de la mondialisation. Le moindre signe de patrimoine commun peut servir à éduquer et motiver les habitants.

Un espace où l'on prend respiration et inspiration



Vue de Québec.



Par **Jean-Paul L'Allier**
Ancien maire de Québec

Les maires doivent être visionnaires

Les maires vivent un moment très particulier de l'histoire de la planète. Ils doivent affronter la crise démographique, avec l'afflux des populations vers les villes, et ses conséquences économiques, politiques et sociales. La mondialisation a ouvert les portes d'une concurrence interurbaine avec une âpreté qui avait disparu depuis le XVII^e siècle. Enfin, ils doivent contribuer à apporter une solution à la crise climatique. Ils vivent des heures critiques, des heures de vérité.

Le chaos est à leur porte et ils doivent imaginer un avenir avec de nouvelles manières de faire. Parce que les problèmes qu'ils affrontent sont si nouveaux et si impressionnants, les décisions à prendre si lourdes de conséquences, que l'Histoire urbaine ne leur est d'aucun secours. Ils doivent, collectivement, imaginer de nouvelles voies et, individuellement, mettre en œuvre des projets qui rassemblent et qui apportent des réponses aux dérèglements qui assaillent les territoires.

Les villes ont toujours vécu des situations de rupture. Mais, jamais toutes ensemble et en même temps ! Jusqu'à hier, la solution s'imposait dans la solidarité face aux désastres que subissaient certaines cités. Aujourd'hui, les villes de tous les continents sont confrontées à des déséquilibres planétaires et la solution ne se trouve plus dans la mémoire collective.

Les maires doivent donc être visionnaires. Ils doivent imaginer de nouvelles solidarités, de nouvelles

complicités, de nouveaux comportements, de nouvelles formes de pouvoir, de nouvelles organisations, notamment dans la distribution de l'énergie qui restera notre source de vie.

Ils devront réconcilier l'urbain et la nature, tourner le dos aux projets en silos, privilégier les visions globales du développement. Ils devront favoriser l'économie coopérative et s'éloigner des organisations gigantesques, verticales et hiérarchisées.

Ils devront entreprendre et coopérer pour structurer la vie économique, sociale et politique des territoires. Ils devront, en somme, remettre l'humain au cœur de l'urbain.

Plus rien ne se concevra dans la solitude car, comme me le rappelait mon ami Simon Compaoré, ancien maire de Ouagadougou, « ce que tu peux faire pour moi, si tu le fais sans moi, tu risques de le faire contre moi » !

La revue *Raisonnance* sera, je le lui souhaite, ce guide de réflexion pour les maires en action, cet espace où l'on prend respiration et inspiration, ce lieu où, en s'appuyant sur les pensées d'anciens maires, mais aussi de philosophes, d'urbanistes, d'artistes, ils pourront imaginer leur vision du développement territorial, questionner leurs manières de voir et de faire, affirmer leurs valeurs dans l'échange et le partage. Deux fois par an, *Raisonnance* rappellera que les maires, et notamment les maires francophones, s'ils sont les héros du quotidien, sont aussi ceux qui, au plus près des populations et avec elles, pensent, imaginent, tissent la trame de la ville de demain dans toute sa complexité. ◀



Jean-Paul L'ALLIER

Biographie :

Jean-Paul L'Allier est un homme politique et diplomate québécois. Il a été ministre des Communications et des Affaires culturelles dans le premier gouvernement de Robert Bourassa, délégué général du Québec à Bruxelles, puis maire de Québec, de 1989 à 2005. Il est actuellement avocat et conseiller stratégique au cabinet d'avocats Langlois Kronström Desjardins.

Le temps et l'inspiration

I OUTILS ET TECHNOLOGIES S'EFFORCENT DE NOUS LIBÉRER DU TEMPS. NOUS NOUS EFFORÇONS QUANT À NOUS DE REMPLIR TOUJOURS UN PEU PLUS NOS VIES. POUR ÊTRE PLUS PRÉSENTS, POUR FAIRE PLUS, POUR DONNER PLUS, PARCE QU'ON NOUS EN DEMANDE TOUJOURS PLUS. L'INSPIRATION EST AUSSI PRÉCIEUSE QUE CAPRICIEUSE ; ELLE EXIGE D'ÊTRE CONSIDÉRÉE, TRAITÉE AVEC SOIN. PLUS QUE DU TEMPS, ELLE DEMANDE DE LA DISPONIBILITÉ. FAISANT FI DU CHRONOMÈTRE, ELLE INDIQUE QUE L'ENJEU N'EST PEUT-ÊTRE PAS TANT DE TROUVER DU TEMPS QUE D'APPRENDRE À LAISSER UN PEU DE VIDE S'INSTALLER. LIRE ? L'EXERCICE IDÉAL POUR ÉPROUVER SA PRÉSENCE TOUT EN PENSANT L'AVENIR. I

Par **Aurélié Jeannin**
Consultante et écrivain

Le temps d'un maire est contraint, peut-être plus encore que celui des dirigeants d'entreprise. Le maire est souvent le premier recours pour un citoyen et ses missions, très diverses, doivent concilier des dimensions multiples. Les outils nomades, formidables facilitateurs d'organisation, ont aussi accéléré ce temps, envahissant les temps de réflexion et de repos, imposant des réponses rapides, donnant l'impression que tout est urgent. Enfin, le temps politique est marqué par des moments forts, intenses, que sont les élections. Il faut alors donner à lire sa vision et convaincre sur un temps court, quand un projet territorial s'échafaude sur un temps long.

Ralentir quand tout presse ?

Dans ce contexte, la place de la réflexion et de l'inspiration se réduit. Alors qu'elle est paradoxalement de plus en plus indispensable. Selon François de Sales, « Une demi-heure de méditation est nécessaire par jour. Sauf si on est très pressé, alors il faut passer

à une heure. » Plus une situation est compliquée, pressante, plus il faut savoir se donner du temps pour trouver des solutions, sortir du cadre, imaginer. L'inspiration cohabite mal avec l'urgence. Elle a besoin de temps et surtout de disponibilité d'esprit. Les temps de crise s'accaparent souvent cette disponibilité ; l'urgence extérieure prend aisément le pas sur l'urgence intérieure, réduisant à peau de chagrin les temps de respiration et d'inspiration pour trouver de nouveaux modèles. Il s'agit de gérer, de manière presque concomitante, un temps calme, de méditation et des temps courts d'action. Sur l'agenda, cela nécessite une organisation accordant des plages de réflexion désencombrées. Dans sa tête, cela nécessite de bien considérer que ces temps de réflexion ne sont pas des pauses inutiles, mais bien des respirations nécessaires pour mieux agir ensuite. On ne demande pas à un leader d'être un pompier ou un urgentiste, même si cela peut donner un sentiment d'utilité intense. On attend de lui qu'il développe et concrétise un projet sur un temps long, au-delà de l'urgence immédiate.

Équilibrer l'intention et l'attention

Une des clés pour libérer l'inspiration est l'équilibre entre l'intention et l'attention, deux rapports aux temps fondamentaux. L'intention est un mode habituel. Nous nous projetons assez naturellement, nous fixant des objectifs à atteindre. Cette démarche structurante est fondamentale ; elle permet de d'organiser et de programmer, dans une perspective à long terme. Paradoxalement, cette intention sur un temps long doit être équilibrée par l'attention à l'autre, à l'environnement, à soi. L'attention décontractée à la réalité et à la vie qui nous entoure permet d'être présent en situation, sans doute plus pertinent, prêt en tous cas à comprendre et à accueillir les opportunités et les pistes d'avancement. Pour être efficace, cette attention doit être dégagée de ses enjeux. Elle s'inscrit dans le présent et s'éprouve par les sens. De façon très concrète, elle ralentit le rythme cardiaque et respiratoire, nécessite d'inspirer et d'expirer profondément.



© Yann & Bernard Anczeq/Photolia



Aurélie
JEANNIN

Biographie :

Littéraire de formation, Aurélie Jeannin est consultante et écrivain. Elle a fondé La Petite Maison à Plumes, créatrice de récits, née à la croisée de plusieurs héritages : le conseil, la communication, la littérature et l'écriture. Passionnée par les parcours et la question de l'identité, elle travaille, en cherchant les mots justes pour les autres, à faire accoucher les idées et les identités.

De ce fait, elle permet de décontracter la pensée, de la rendre plus ouverte à l'inspiration. Plus féconde. Les Orientaux ont beaucoup développé la posture du sage sans préjugés, sans idées a priori, sans projets, capable d'accueillir l'instant présent et de laisser la porte ouverte à l'autre et aux idées. Il s'agit là d'une « présence au présent » ; présent-temps et présent-cadeau de la vie.

Réconcilier l'ici et maintenant avec l'avenir

« Si tu veux tracer ton sillon droit, accroche ta charrue à une étoile », nous rappelle le proverbe berbère. Le maire a ce double challenge qui consiste à répondre présent, souvent, tout le temps, à apporter des réponses concrètes à des sujets globaux, tout en proposant un projet commun, tout en visant haut et loin. Toute action, aussi modeste soit-elle, doit s'inscrire dans une vision à long terme. Le mécanisme de l'inspiration se veut vertueux. Le temps long du projet inspiré vient nourrir les temps d'attention au présent qui eux-mêmes nourrissent cette inspiration. En réconciliant les deux aiguilles sur le même cadran, l'inspiration se trouve libérée. Réconcilier ces

temps est le fruit d'une démarche volontaire et d'une discipline de vie très concrète. L'inspiration n'a rien de magique, même si les moments de créativité fulgurante existent. En réalité, la résolution d'une problématique ou l'arrivée d'une idée révolutionnaire n'est bien souvent que le fruit d'un travail de l'ombre, opéré en sous-terrain, lorsqu'on a su laisser à son esprit l'opportunité de s'ouvrir, l'autorisant ainsi à trouver autre chose.

L'enjeu est majeur, tant pour sa vie personnelle que pour sa vie de responsable d'une collectivité. Il s'agit de se donner les moyens de libérer la vie chez soi et chez ceux qui nous entourent. Les temps s'enchaînent sans aucune forme de procès. Le temps des échecs, les périodes de doutes et d'incertitudes qui réveillent. Puis, les temps d'euphorie qui laissent penser que l'on a réussi, qui reposent mais aussi endorment. À chacun de trouver sa pulsation intérieure, son écriture personnelle, respectueuse de ses propres pleins et déliés. À chacun d'apprendre aussi à s'autoriser quelques plages disponibles pour que viennent s'y lover, selon les cas, un peu de rien, un peu des autres, un peu de soi. Dans tous les cas, un peu de blanc qui rend tout possible. ◀

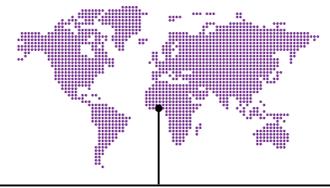
Le plaisir de la lenteur

« Pourquoi le plaisir de la lenteur a-t-il disparu ? Ah, où sont-ils, les flâneurs d'antan ? Où sont-ils, ces héros fainéants des chansons populaires, ces vagabonds qui traînent d'un moulin à l'autre et dorment à la belle étoile ? Ont-ils disparu avec les chemins champêtres, avec les prairies et les clairières, avec la nature ? Un proverbe tchèque définit leur douce oisiveté par une métaphore : ils contemplent les fenêtres du bon Dieu. Celui qui contemple les fenêtres du bon Dieu ne s'ennuie pas ; il est heureux. Dans notre monde, l'oisiveté s'est transformée en désœuvrement, ce qui est tout autre chose : le désœuvré est frustré, s'ennuie, est à la recherche constante du mouvement qui lui manque. »

Extrait de *La lenteur* de Milan Kundera (1995, Folio).



Le devoir de mémoire est une source inépuisable d'énergie



I L'HISTOIRE DU PRÉSIDENT NICÉPHORE DIEUDONNÉ SOGLO ILLUSTRÉ CELLE DU BÉNIN, BIEN SÛR, MAIS AUSSI DE L'AFRIQUE. PRÉSIDENT D'UN ÉTAT RECONNU COMME UN DES FOYERS DE LA PENSÉE UNIVERSELLE, APRÈS AVOIR ÉTÉ ADMINISTRATEUR DE LA BANQUE MONDIALE, C'EST-À-DIRE DANS UNE INSTITUTION EXPRESSION D'UN MONDE ALORS BIEN DIFFÉRENT DE L'AFRIQUE, FONDATEUR DE L'ASSOCIATION DES ANNEAUX DE LA MÉMOIRE POUR QUE PERSONNE N'OUBLIE CE DÉSASTRE HUMAIN QU'A ÉTÉ LE COMMERCE TRIANGULAIRE, IL EST AUJOURD'HUI MAIRE DE COTONOU. IL NOUS APORTE ICI SON REGARD SUR LE MONDE ACTUEL. I



Nicéphore SOGLO

Biographie :

Nicéphore Soglo est un homme d'État béninois. Après des études en sciences économiques à l'université de Paris et à l'ENA, il rentre au Dahomey (actuel Bénin). Il fut successivement Premier ministre et président de la République de 1990 à 1996. Ancien administrateur de la banque mondiale, il est élu maire de Cotonou en 2002, puis réélu en 2008. Son gouvernement a été reconnu pour son respect des principes démocratiques et des droits de l'homme.

Par Nicéphore Soglo

Maire de Cotonou, ancien président du Bénin

La rapidité avec laquelle les choses s'opèrent sous nos yeux nous donne le tournis, le vertige et même des fois le tourment. Il faut laisser le temps au temps comme nous y invitait l'illustre chef d'État français, François Mitterrand ; il nous faut donner du temps à l'esprit pour s'interroger, échanger et partager. C'est à quoi nous interpelle *Raisonnement*. Cet appel à la réflexion est d'autant plus nécessaire que notre monde, en même temps qu'il est plongé dans des contradictions extraordinaires, se doit de faire face à des défis majeurs et aux conséquences insoupçonnées de ruptures inattendues. Et la défiance de l'individu ou du citoyen procède aussi du fait qu'il ne comprend pas souvent tous les événements qui l'assaillent.

« Les civilisations naissent, grandissent et meurent », disait Paul Valéry. Des exemples peuvent être cités en Afrique, berceau de l'humanité où des empires naissent, atteignent leur apogée et disparaissent, de même sur le vieux continent européen l'Empire romain, l'empire de Charlemagne, connurent le même sort. Il en est ainsi de l'Asie.

La domination sans partage de l'Europe Occidentale durant cinq siècles a été caractérisée par une violence inouïe

Des conquêtes d'une barbarie atroce, à nulle autre pareille, de vastes territoires et des populations sans défenses dans les Amériques, appelées la découverte du Nouveau Monde, en Afrique dépeuplée par la traite négrière, ensuite fragilisée par la colonisation. L'Asie et l'Australie ont connu elles aussi la même entreprise européenne de domination et de conquête. Certaines justifications furent données à cette domination terrible. Vitorino Godinho parla de curiosité géographique qui conduisit « aux grands voyages de découvertes ». D'autres auteurs européens ont pensé à un fait d'inspiration catholique traduisant la foi messianique des croisades. Le pape Alexandre VI donna sa bénédiction à ces nouvelles croisades et procéda par le traité de Tordesillas au partage du monde entre le Portugal et l'Espagne. ►



Vue panoramique de l'île de Gorée.

Les techniques européennes ont renforcé cette suprématie redoutable. Elles étaient aptes à vaincre, à asservir et à détruire, en même temps qu'elles favorisaient l'enrichissement des envahisseurs et de leurs commanditaires.

Les rivalités entre puissances européennes toujours en quête de domination et d'influence ont provoqué les deux guerres mondiales et ont entraîné la perte de l'hégémonie de l'Europe occidentale, actuellement secouée par une crise d'adaptation.

Les anciens repères et frontières explosent sous les coups de la mondialisation, de la mondialisation et ceux de la rude concurrence que se livrent les pays émergents et les autres pays développés en ces temps de crise

Nous assistons à une transition difficile et mouvementée vers un nouvel ordre dans lequel de nouveaux acteurs (pays émergents) et aussi l'Afrique veulent bien se positionner. Dans un tel contexte, les anciens repères et frontières explosent sous les coups de la globalisation, de la

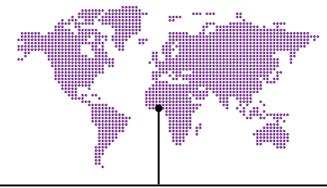
mondialisation et ceux de la rude concurrence que se livrent les pays émergents et les autres pays développés en ces temps de crise. D'abord européen, depuis le XV^e siècle, le centre de puissance, d'impulsion et d'influence du monde s'est transféré, à la Seconde Guerre mondiale et pendant la période de la guerre froide, aux deux superpuissances : les États-Unis d'Amérique et l'Union soviétique. On constate à présent un transfert progressif ou une glissade vers l'Asie, notamment la Chine. Dès cet avènement, le monde occidental aura fini de jouer le rôle de premier plan qui a été le sien, depuis le Moyen Âge, la Renaissance, le commerce triangulaire et esclavagiste, les conquêtes coloniales et la domination jusque-là du système institutionnel mondial, économique, politique, culturel et social. Face à l'ampleur des mutations et l'importance des enjeux, l'Afrique, objet de diverses convoitises hier comme aujourd'hui, s'éveille, prend force dans la prise de conscience de ses atouts et de ses faiblesses, et dans la détermination de ses fils à établir des fondements solides pour la reconstruction et le développement du continent.

Malgré les résultats nombreux et divers de la recherche scientifique et les progrès prodigieux que nous constatons, notre monde en proie à d'énormes bouleversements, à une crise économique généralisée et à des changements climatiques désastreux, est frappé d'incertitude et de doute. Les populations ne s'y retrouvent point, notamment la majorité la moins nantie, tant dans les pays développés que dans les pays pauvres. Il y a donc lieu pour l'homme de réexaminer ses rapports à la nature, ses rapports à l'autre, quelles que soient sa religion et ses croyances, sa culture, sa race, ses rapports à la société et au monde, ses rapports à son cadre de vie, et de repenser son mode de vie et de pensée. Aussi, doit-il, en plus de tout ce qui est énoncé, s'engager à relever un autre défi.

Fonder un nouveau projet de société et de nouveaux types de rapports entre les acteurs

Le défi de refondation d'un nouveau projet de société et de nouveaux types de rapports entre différents acteurs ; sujets autour desquels s'articuleront de nouvelles relations qui restructureront notre monde actuel, à savoir les États, dont la nature et le rôle doivent être réexaminés, la constitution de grands ensembles institutionnels économiques et politiques, les collectivités locales, les organisations non gouvernementales, les associations et mouvements de citoyens de toutes catégories.

Voilà un bref aperçu du contexte mondial qui est le nôtre aujourd'hui, où le doute, l'inquiétude et la défiance s'entremêlent et où, malgré tout, il y a d'autres raisons qui nous incitent



à garder l'espoir. Au regard de mon parcours et de mon vécu, je souhaite faire ici quelques recommandations.

Construire de nouvelles bases pour l'organisation de nos sociétés, en mettant l'accent sur des valeurs de solidarité, de partage, de dialogue, de recherche du sens de l'utilité

Les hommes soit individuellement soit collectivement, les entreprises, les États ou groupes d'États sont généralement animés par le désir de puissance, la recherche du gain facile, l'aspiration à la richesse. Aussi, l'organisation de leurs activités dans la société et partout dans le monde est-elle basée sur les rapports de force, la compétition à outrance, la concurrence souvent déloyale, car les différents acteurs ne bénéficient pas souvent des mêmes conditions et des mêmes moyens. La recherche frénétique du profit et la course par tous les moyens à la première place font de l'économie et de la politique les éléments marquants de nos sociétés et de nos États et confortent la chaîne dominants-dominés.

Ces ressorts de la dynamique de nos sociétés qui ont été davantage mis en exergue notamment à partir du XVII^e siècle, à l'ère de la révolution industrielle capitaliste et exaltés à l'heure actuelle de la globalisation et de la mondialisation engendrent, au-delà des avantages qu'en tire une minorité d'individus, de sociétés ou d'États, des situations insupportables. Ainsi, l'humanité fut marquée de la tache noire du système esclavagiste, des conditions dégradantes et inhumaines des colonisés et en ce XXI^e siècle, de l'aggravation de la paupérisation

et de la misère, source d'insécurité et terreau propice au recrutement de « terroristes ». La gravité de telles situations rend plus que nécessaire la réflexion et nous impose la recherche d'autres sources d'inspiration. Toute la littérature sur les bienfaits des compétitions et de la concurrence ne doit pas nous écarter du devoir de repenser autrement notre mode de vie et de pensée, et de construire de nouvelles bases pour l'organisation de nos sociétés, en mettant l'accent sur les valeurs de solidarité, de partage, de dialogue, de recherche du sens de l'utilité, en contribuant à la promotion d'une saine émulation, sur le sens du pardon, de la réconciliation et de l'entente, de l'acceptation de l'autre dans sa diversité culturelle. Nous nous devons d'apporter notre part aux efforts de réflexion sur les droits de l'homme, sur la lutte contre la pauvreté et de participer à l'appel

aux grandes entreprises, aux multinationales et aux puissances économiques pour qu'elles prennent davantage conscience des conséquences néfastes des systèmes de production dans le monde et des implications malheureuses et inhumaines des rapports dominants-dominés.

À l'heure de la globalisation et de la mondialisation, les problèmes prennent rapidement une dimension planétaire, mais leur solution se trouve au niveau local. Eu égard à cela, les villes constituent les cadres appropriés où la refondation de l'organisation de nos sociétés face aux défis de demain doit être examinée et analysée afin d'en dégager de nouvelles stratégies dans différents secteurs de l'action municipale (urbanisme, aménagement du territoire, information, sensibilisation et animation des citoyens dans le cadre de nouvelles orientations et d'un partage de vision). ►



© Ministère de la Culture et de la Francophonie de Côte d'Ivoire

Dans la ville de Grand-Bassam (Côte-d'Ivoire) cohabitent un patrimoine colonial et un patrimoine vernaculaire.

Répondre aux préoccupations des populations les plus pauvres

L'une des absurdités qui remet nettement en cause la rationalité de recherche à tout prix du profit du système capitaliste et financier est la paupérisation des classes moyennes, réduites à leur tour au chômage suite aux différentes réformes d'ajustement structurel en cours en Grèce, Portugal, Espagne, Italie... La pauvreté et l'aggravation du chômage ne se limitent plus à l'Afrique, bien qu'elle ait le gros lot. Ici encore la démonstration est faite que le système économique et financier qui domine actuellement notre monde doit être repensé. La situation de l'homme, la promotion de valeurs humanistes, la satisfaction des besoins dans ce qu'il y a de plus utile pour la dignité de l'homme et pour son épanouissement doivent prévaloir. C'est ce qui peut éviter les conflits et enrayer les foyers de tension pour davantage de paix et de sécurité.

Renforcer les capacités d'investissement en Afrique

Les progrès de l'humanité, analysés dans une nouvelle perception plus globale et plus solidaire, doivent être compris comme procédant de l'apport et de l'effort de toutes les composantes de notre monde, dont l'Afrique. Il n'est pas bien que, par exemple, la part de l'Afrique dans le commerce mondial ne soit que 2,5 ou 3%, alors qu'elle regorge d'importantes ressources naturelles et des potentialités énormes de production de tous genres. L'investissement de la Chine pour

un grand barrage en Éthiopie, et la récente décision du Président Obama lors de sa visite en Afrique du Sud d'allouer 7 milliards de dollars à la construction du barrage d'Inga sur le fleuve Congo, (RD) sont à saluer chaleureusement, de même que les efforts de Sasakawa (Japon), de la Fondation Bill-Gates, et du Centre Carter pour l'agriculture en Afrique méritent notre attention. Énergie et révolution verte dans le secteur agricole, c'est essentiel mais ce n'est pas suffisant si l'on tient compte des transformations industrielles, des infrastructures et les équipements qui sont nécessaires à l'Afrique pour relever le défi démographique du siècle – une augmentation démographique de près du milliard d'êtres humains en Afrique au sud du Sahara en 2050.

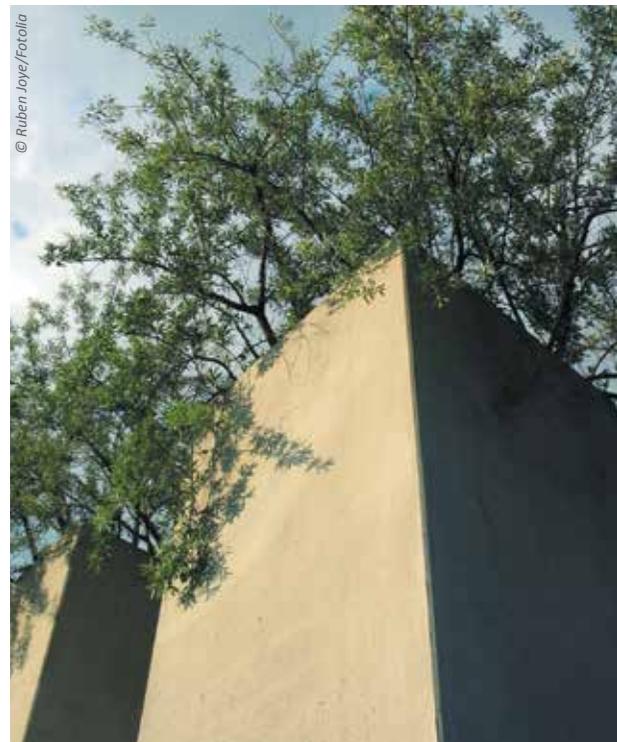
En Europe comme en Afrique, le devoir de mémoire invite à la construction d'un monde meilleur

Ainsi, Dachau, Buchenwald, Auschwitz, Ravensbrück, Treblinka, invitent l'Européen à tuer en lui-même la bête immonde pour s'ouvrir davantage à l'humanité. Aussi des vestiges tels que Gorée, fort de Ouidah et d'autres sites de mémoire du continent, aussi le souvenir récent du Rwanda, les divisions qui à l'heure actuelle encore font peser sur nos peuples de lourdes menaces, sont-ils des socles historiques, psychologiques et culturels sur lesquels l'Afrique doit construire son rassemblement et son intégration, faire son autopsie et mesurer le prix qu'elle doit payer à ses divisions, à ses faiblesses et à ses renoncements. Elle se doit de prendre exemple sur la construction européenne.

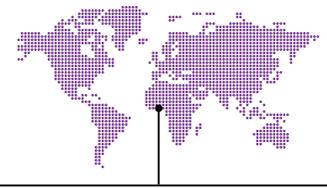
Le Développement rapide de l'Afrique réduira de façon significative la pauvreté et fera disparaître les tapages entretenus autour de l'immigration en Europe à chaque période électorale.

Quand notre société fondée sur la technique et l'économie ne trouve plus de solution pour résoudre la crise qui l'assaille, c'est l'imagination qui devient d'actualité

En faisant appel à l'imagination, l'homme porte d'abord, dans le contexte actuel de crise qui le préoccupe, l'interrogation sur lui-même, sur sa place dans l'ensemble des systèmes qui tiennent notre monde ; systèmes qui relèvent de sa propre création



Au Musée juif de Berlin, conçu par Daniel Libeskind, le Jardin de l'exil se compose de 49 stèles inclinées sur un sol penché et plantées d'un olivier. Au-delà de la symbolique qu'elle porte, cette architecture fait ressentir physiquement au visiteur la désorientation qui est celle d'une personne en exil.



et dont il devient, en n'y prenant garde, l'instrument. Ce n'est pas simplement en fait l'économie et la technique en soi qui sont en cause. La société et l'homme auront toujours besoin de la technique et de l'économie. C'est plutôt la rationalité et la logique du profit, ainsi que le désir de puissance et de domination au service duquel on commet l'économie et la technique qui sont remis en question. Le système engendré est essentiellement exclusif. Seule une minorité y trouve son compte, et encore.

L'appel à l'imagination et la nécessité de la réflexion s'imposent à tous les niveaux. Les gouvernements sont sans cesse dans les réformes, les institutions européennes imaginent sans répit des stratégies et des plans pour répondre aux besoins des États membres. Quant à l'administration locale, administration de proximité plus proche du désarroi des citoyens, elle doit, dans sa lutte contre la pauvreté, non seulement imaginer des solutions pour satisfaire aux besoins des populations, mais veiller aussi à accompagner leurs initiatives créatrices et génératrices de revenus pour survivre à la crise économique.

Gérer une situation d'ajustement structurel n'est pas du tout chose facile. J'ai eu à y faire face d'abord en ma qualité de Premier ministre de mon pays et ensuite en tant que chef d'État et la dévaluation du franc CFA a rendu l'opération encore plus dure.

C'est vrai, il faut faire preuve d'imagination ; prévoir, anticiper, mais il faut aussi être présent dans le feu de l'action, rencontrer à chaque fois les travailleurs, expliquer, faire comprendre la situation et indiquer les actions nécessaires pour y remédier. Donner l'exemple à travers la réduction des dépenses publiques

et rechercher les appuis de financement pour les filières génératrices de revenus. Ce fut une entreprise fort difficile, mais j'ai pu bénéficier, malgré leur souffrance, de la compréhension des travailleurs concernés.

Le monde est dangereux à vivre. Mais, comme le rappelait Einstein, pas tant à cause de ceux qui font du mal, mais à cause de ceux qui regardent et laissent faire

Notre monde est confronté à beaucoup de menaces : les crises économique, financière, alimentaire, énergétique, les désastres des changements climatiques que sont sécheresses, inondations, tremblements de terre avec des dizaines et même des centaines de morts, la paupérisation d'une grande proportion des populations, le phénomène nouveau de terrorisme international.

Aucun État, aucun gouvernement n'a la capacité de faire seul face à l'ensemble de ces problèmes. Tous les États recherchent le renforcement des capacités aux fins de mieux relever ces différents défis dans la constitution par continent de grands ensembles, ainsi que dans l'amélioration de la gouvernance. L'Union européenne s'est récemment élargie au 28^e membre. C'est un modèle avancé de construction d'ensemble qui inspire l'Union africaine.

Malgré tous ces efforts de concertation et de coordination, les aspirations des populations et des citoyens ne sont pas complètement satisfaites.

Si la gouvernance n'est pas bonne, s'il n'y a pas une véritable politique de développement dont les objectifs sont bien partagés par les populations, si les systèmes de répartition des

revenus et des avantages sont injustes, il y a lieu de comprendre les manifestations d'indignation et de tension sociale. Un gouvernement, pour être efficace, se doit de tenir compte des aspirations de son peuple, d'anticiper et mieux faire connaître ses objectifs.

En Afrique, comme ailleurs, aucune culture ne peut conditionner en permanence l'homme à la résignation et à contenir autrement son indignation. Son impuissance, dans la souffrance et la misère, ne peut traduire l'acceptation malgré lui du sort qui lui est imposé. Au tréfonds de lui-même, il subsiste toujours l'énergie du refus qui, à la moindre étincelle et de manière inattendue, peut éclater.

L'Afrique a conscience de son émergence dans ce monde du XXI^e siècle avec les atouts que représentent ses énormes ressources, la jeunesse de sa population et bientôt son poids démographique de près de 2 milliards d'habitants en 2050.

« Du mal on peut tirer du bien », a déclaré le prix Nobel de la paix Monseigneur Desmond Tutu.

Les villes et les pays qui ont en partage l'histoire douloureuse de la traite négrière entendent partager les vertus du pardon de la réconciliation, et créer un réseau d'échange, de dialogue culturel et de coopération pour le développement et l'épanouissement des populations. L'Afrique a conscience de la force de ses diasporas. Le devoir de mémoire est un tremplin pour le sursaut, une source inépuisable d'énergie pour la reconstruction et la renaissance du continent. L'Afrique et l'Europe bénéficient par la géographie d'une position stratégique. La question doit être posée à l'Europe : veut-elle considérer l'Afrique comme un véritable partenaire ? ◀

Ce n'est pas le passé qui façonne l'avenir, mais ce qu'on en fait

ICI CE N'EST PAS LE PASSÉ QUI FAÇONNE L'AVENIR, MAIS CE QU'ON EN FAIT. CETTE AFFIRMATION, POUR ANODINE QU'ELLE SOIT, MÉRITE QU'ON S'Y ARRÊTE, CAR ELLE ORIENTE LA VISION DE TOUS NOS PROJETS, PERSONNELS OU COLLECTIFS. UNE VILLE, UNE COMMUNAUTÉ OU UNE PERSONNE INDIVIDUELLE EST EN PROJET, À PARTIR DU MOMENT OÙ ELLE EST CAPABLE DE TIRER PARTI DE CE QU'ELLE EST, DE SON EXPÉRIENCE, DE SON HISTOIRE. NOMBREUX SONT LES SCÉNARIOS POSSIBLES DÈS LORS QU'ON CHERCHE À ANTICIPER L'AVENIR, APPORTER UNE CONTRIBUTION AU MONDE. MAIS ON PROCÈDE FORCÉMENT À PARTIR DE SON HISTOIRE ET DU NIVEAU DE CONSCIENCE FORGÉ PAR NOTRE ÉDUCATION ET NOTRE CULTURE : ON SE PROJETTE TOUJOURS AVEC L'IDENTITÉ QUE L'ON A. I

Par **Pierre d'Elbée**
Docteur en philosophie

Savoir qui je suis avant de savoir ce que je veux

Le degré zéro de cette identité commence probablement avec l'ignorance de ses origines, de ses racines. « Une civilisation est faite de plus de morts que de vivants », disait Auguste Comte. La langue que l'on parle est entièrement transmise, comme la culture. Être orphelin de père et de mère, ignorer son pays d'origine, ne pas partager avec les siens une appartenance forte qui donne fierté et sécurité réduit, qu'on le veuille ou non, sa projection sur le futur. L'homme déraciné est fragilisé individuellement et collectivement, ce qu'on peut facilement comprendre dans les migrations ou l'arrivée massive des populations agricoles dans les villes... Le no man's land de certaines banlieues de grandes villes est lié à ce déracinement qui n'a pas été compensé. L'identité est au projet ce que le point de départ

est à l'arrivée : sans identité, il est difficile de se projeter. Avant de savoir ce que je veux, j'ai besoin de savoir qui je suis. L'absence de projet est liée à la perte d'identité, à l'oubli ou à la destruction de sa mémoire et de son histoire. Une chose est d'avoir une culture d'origine, autre chose est d'être capable d'en adopter une autre. Dans son livre saisissant *Europe, la voie romaine*, Rémi Brague montre que le propre de l'Europe est de s'approprier ce qui lui est étranger, à savoir la culture grecque et juive. Les européens ne sont pas les héritiers naturels, mais les enfants adoptifs de Jérusalem et d'Athènes. Cette idée selon laquelle l'être humain individuel et collectif est capable de s'enrichir d'autres cultures que la sienne propre est un gage d'espoir. Cela signifie d'abord qu'une culture n'est pas réduite à son peuple d'origine, qu'elle peut être partagée, et que c'est même là son plus haut degré d'accomplissement. Mais surtout, pour ce qui

nous occupe ici, qu'une personne orpheline de son histoire n'est pas condamnée à un destin absurde, qu'une communauté d'adoption est toujours possible pour qu'elle puisse à nouveau se construire et donc s'ouvrir au monde. « L'homme seul est une bête ou un dieu », disait Aristote. Adopter une culture, c'est adopter un collectif qui rend possible un projet et donc un rapport aux autres qui brise la solitude de celui qui subit son destin sans échange libre avec autrui.

Assumer son passé

Mais l'histoire n'est pas une condition suffisante pour construire l'avenir. Il y a des passés traumatisants, des mémoires collectives culpabilisantes, des souvenirs qui paralysent. C'est le rôle des psychothérapies d'amener par la parole à se libérer d'un événement traumatique, ou encore d'images et de pensées



Les liens du temps et de la mémoire



© Photonetworkde / Fotolia

« Il y a un lien secret entre la lenteur et la mémoire, entre la vitesse et l'oubli. [...] Dans la mathématique existentielle, cette expérience [ralentir le pas pour se rappeler quelque chose, accélérer la marche pour oublier] prend la forme de deux équations élémentaires : le degré de la lenteur est directement proportionnel à l'intensité de la mémoire ; le degré de vitesse est directement proportionnel à l'intensité de l'oubli. [...] De cette équation, on peut déduire divers corollaires. Par exemple celui-ci : notre époque s'adonne au démon de la vitesse et c'est pour cette raison qu'elle s'oublie si facilement elle-même. Or je préfère inverser cette affirmation et dire : notre époque est obsédée

par le désir d'oubli et c'est afin de combler ce désir qu'elle s'adonne au démon de la vitesse ; elle accélère le pas parce qu'elle veut nous faire comprendre qu'elle ne souhaite plus qu'on se souvienne d'elle ; qu'elle se sent lasse d'elle-même ; écœurée d'elle-même ; qu'elle veut souffler la petite flamme tremblante de la mémoire. »

Extrait de *La lenteur* de Milan Kundera (1995, Folio).

qui empêchent les personnes de prendre en main leur destin. Que faire quand on appartient à une communauté qui a un passé esclavagiste, à un peuple qui a commis des actes criants d'injustice ? Quand on a eu des parents nazis ? Quelle attitude adopter ? Le silence, le déni, la honte ? Il s'agit là d'une question à la fois éthique et psychologique extrêmement difficile, tant les haines peuvent être fortes. Des dispositifs de dialogue social, de travail historique, de reconnaissance politique, des cérémonies de pardon sont toujours possibles pour pacifier les relations et permettre de construire ensemble un avenir commun.

Capitaliser sur les expériences réussies

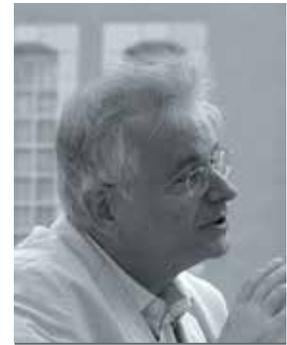
Pour construire l'avenir, il ne suffit pas encore d'avoir un regard critique sur son passé. Les déclarations de repentance,

pour utiles qu'elles soient à une réparation symbolique et humaine, ne peuvent pas remplacer la solidité avec laquelle un passé assumé et valorisant soutient les projets.

Le passé n'est pas seulement une histoire lucide et coupable, mais aussi un patrimoine d'expériences réussies, d'événements fondateurs, de relations heureuses. Ce capital constitue l'énergie des projets à venir, tout particulièrement parce que leur rappel donne le sentiment qu'il est possible d'agir sur le futur, qu'il y a des précédents positifs. Toute la question est de savoir de quelle marge de manœuvre disposent les hommes pour faire advenir leur projet. Et la réponse à cette question est éminemment culturelle. Il est d'usage de considérer certains peuples comme moins volontaristes que d'autres, plus attachés à la vision d'un avenir qui se construit. Il est certain que les progrès technologiques donnent à l'action

humaine un pouvoir de progrès ou de destruction considérable et qu'il nous appartient de veiller à la pérennité de la Terre.

Ce n'est donc pas le passé qui façonne l'avenir, mais ce que nous en faisons. Cela signifie qu'il est toujours utile de préciser nos critères de discernement, de décision et d'action, qu'il est nécessaire d'exprimer ce que nous sommes, de connaître notre propre histoire, individuelle et collective, de nous en libérer parfois, par un travail de deuil, de pardon, de clarification. Être humain, c'est connaître notre histoire, l'accepter et l'utiliser pour choisir le monde que l'on bâtit pour nous-mêmes et nos enfants. ◀



Pierre D'ELBÉE

Biographie :

Pierre d'Elbée est docteur en philosophie à l'université de Paris-Sorbonne sur l'éthique du sacrifice dans les sociétés traditionnelles et dans la cité grecque. Il est spécialiste de René Girard. Il s'intéresse tout particulièrement aux questions d'éthique, de changement et de coopération. Sa vocation est d'apporter un éclairage philosophique et de culture générale tout en restant ancré sur la réalité vécue des entreprises et organisations.

Sur la route de la bonne ville

Par **Érik Orsenna**

Romancier et académicien français

I ÉRIK ORSENNA NOUS DÉCRIT "LA BONNE VILLE" COMME UN POLITIQUE, UN SOCIOLOGUE, UN HISTORIEN, UN ÉCONOMISTE, UN LITTÉRAIRE, UN FUTUROLOGUE, UN PROMENEUR... C'EST UNE APPROCHE GLOBALE, SIMPLE ET CONCRÈTE QUI DONNE TOUTE LA FORCE DE SON DISCOURS. UNE VISION COURAGEUSE INSCRITE DANS UN TEMPS LONG EST LA CLÉ DE VOÛTE DE CETTE BONNE VILLE. **I**

Quand on s'adresse à un élu, en charge de la gestion d'une ville, est-il incongru de lui parler d'inspiration ? L'inspiration est-elle indispensable pour gérer une ville ? L'« homme de terrain » ne va-t-il pas nous reprocher d'ouvrir la porte au rêve ?

Érik Orsenna > La démocratie n'est rien sans la république – la chose publique – et la république n'est rien sans un projet collectif. La démocratie est un moyen pour atteindre ce projet collectif. Le cœur, c'est le projet, et le projet c'est la vision. Beaucoup d'États n'ont pas de projets. On se retrouve à accumuler des efforts sans projet qui rassemble. En revanche, il existe de plus en plus

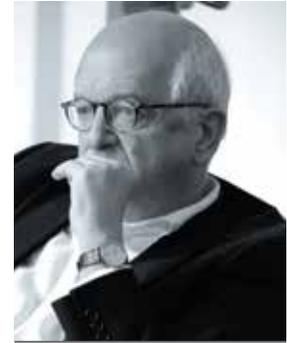
Les Anneaux, œuvre de Daniel Buren et Patrick Bouchain, Nantes.



La dynamique culturelle

Certains considèrent encore la culture comme un luxe, une cerise sur le gâteau quand gâteau il y a, c'est-à-dire quand l'opulence permet ces soit disant fantaisies. Rien n'est plus faux. Preuve irréfutable a été donnée ces dernières années que la culture sous toutes ses formes donne ou redonne vie et attractivité à la ville, fierté et dynamisme, envie à ses habitants. Qu'est-ce qu'offrir de la culture sinon nous donner l'occasion de nous agrandir, élargir en chacun le champ du rêve, c'est-à-dire du possible ? Ces villes, un moment sinistrées, tirent de leurs sinistres même la possibilité d'un rebond. L'Histoire et l'économie vont rebattre les cartes. La richesse peut changer de lieux, à condition de saisir sa chance.

Extrait de *Sur la route de la bonne ville* d'Érik Orsenna.



Érik
ORSENNA

Biographie :

Après des études de philosophie, de sciences politiques et d'économie, Érik Orsenna devient chercheur et enseignant, dans le domaine de la finance internationale et de l'économie du développement. Il est par la suite conseiller au ministère de la Coopération. Après avoir été conseiller culturel de François Mitterrand de 1983 à 1984, il est nommé maître des requêtes au Conseil d'État en décembre 1985, puis conseiller d'État en juillet 2000. Il est membre du Haut Conseil de la francophonie. Il a reçu le prix Goncourt en 1988 pour son ouvrage *L'Exposition coloniale*. Il est élu membre de l'Académie française en 1998.

de villes qui ont une vision de leur avenir. Et leur maire, dont le rôle n'est pas d'être un directeur général des services, est porteur de cette vision.

La vision est fédératrice, elle donne un sens aux efforts de la collectivité.

Cette vision fédératrice est mue par une gouvernance, c'est-à-dire une capacité à faire travailler ensemble les parties prenantes. Les villes, qui sont en compétition entre elles, l'ont bien compris : pour avancer dans la galaxie des villes, il faut gouvernance et vision.

Même si la ville est dans un territoire en crise ?

Érik Orsenna > Aujourd'hui, les villes sont confrontées à des difficultés économiques et sociales qui s'autoalimentent sans fin. Il ne s'agit plus d'une difficulté qui s'inscrit dans un moment de l'histoire, mais d'un mouvement qui devient perpétuel.

Je ne suis pas d'accord avec l'utilisation du mot crise pour qualifier ces situations, car il induit que l'on n'a qu'à attendre et que cela va aller mieux. Notre attitude face à l'avenir doit être autre et l'élaboration d'une vision est indispensable, plus encore quand les défis à relever sont nombreux et urgents.

L'inspiration des maires est-elle tenue en otage par les contraintes du court terme ?

Érik Orsenna > Le maire est un ravaudeur, il tisse des liens entre le court terme et le long terme, entre les générations, entre les quartiers. Mais le tisseur ne tisse pas à l'aveugle : il connaît le motif, l'ouvrage final. À l'image du tisseur, le maire doit avoir un canevas pour unifier et finaliser les actions : c'est sa vision du territoire.

Le maire connaît intimement sa ville et il l'aime. Il doit pouvoir élaborer cette vision et se dire « voilà ma ville dans vingt ans », même s'il est soumis à réélection. La démocratie avec ses échéances électorales morcèle le temps. Il faut donc maîtriser cette question et donner de la valeur au long terme.

Le maire doit avoir une préoccupation formidable d'intérêt général, une vertu pour les opérations invisibles, préférer les réseaux d'assainissement à un équipement visible.

Le maire doit s'inscrire dans un temps long. Pour le pousser à cela, je souhaiterais que l'on puisse instaurer un droit de vote proportionnel à l'espérance de vie : ►

Qu'est-ce qu'une bonne ville ?

Une ville qui, non contente d'assurer les besoins, répond aux attentes. La première attente est celle de la facilité. On veut d'une ville qu'elle simplifie, autant qu'il est possible, la vie quotidienne. Et une bonne vie quotidienne, c'est aussi celle qui garantit la santé et la sécurité. Facilité, santé, sécurité peuvent se regrouper sous le joli mot d'aménité. D'origine latine, il signifie agrément. La deuxième attente est celle de la vitalité. Dynamisme d'aujourd'hui avec l'activité économique. Dynamisme de demain avec les écoles. Dynamisme général avec la diversité et l'originalité des offres culturelles. Dynamisme permanent pour attirer sans cesse du sang neuf et brasser en permanence le nouveau avec l'ancien. Dynamisme de la fierté. La fierté de SA ville. La fierté est peut-être le moteur le plus efficace du développement. La troisième attente est celle de l'équilibre, condition de l'harmonie. Les villes-bureaux, vides dès six heures du soir, ont montré leurs limites. De même que les cités-dortoirs, dépourvues de tout emploi et de toute activité. On ne parvient à cet équilibre qu'avec du tissage. Tissage social, mais aussi spatial (comment sont reliés les quartiers ? Comment sont organisés les transports ?). Tissage entre les générations (une bonne ville réunit tous les âges de la vie). Tissage entre le bâti et le végétal. Tissage entre les usages publics et privés de l'espace.

Extrait de *Sur la route de la bonne ville* d'Érik Orsenna.

plus vous seriez jeune, plus votre voix compterait. Nous devons penser pour nos enfants. D'ailleurs, les Chinois nous disent que nous n'aimons pas nos enfants, car nous leur laissons des dettes et en plus ce sont des dettes sans investissements.

Quel est le rôle du temps dans l'élaboration de la vision ?

Érik Orsenna > La question de l'emploi du temps est une question clé. Nous sommes soumis à une dictature de l'agenda qui nous rend moins détendu. On sacrifie l'essentiel à l'urgent. Or c'est l'essentiel, la vision, qui est urgent. Dans notre monde compliqué, l'importance est la vision. On va devoir construire autant de villes en 25 ans qu'en 4 000 ans !

Cette vision, que vous appelez de vos vœux, va-t-elle changer les rapports entre les États et les villes ?

Érik Orsenna > Il y a un changement majeur dans le rapport entre l'État et les villes : l'État a moins de ressources, les villes ont plus de capacités. Elles appartiennent à des réseaux de dynamisme.

C'est une situation qui rappelle le Moyen Âge. Il y a une municipalisation du monde et les villes ont une volonté croissante de devenir autonomes. Par exemple, en matière d'énergie, on passe d'un système centralisé à une production décentralisée, les villes vont développer des cocktails thermiques, adaptés aux spécificités locales. Celui de Dunkerque n'est pas celui de Nice.

Il n'empêche qu'une nation n'est pas une somme de villes. Il y a, entre autres, des fonctions de solidarité, d'aménagement du territoire, que l'État doit assurer.

Quel regard portez-vous sur l'Afrique ?

Érik Orsenna > On ne peut pas parler de l'Afrique en général, et la notion de territoire pertinent est ici essentielle. Les problèmes du Sahel, par exemple, sont très spécifiques à cette région. Pour ces territoires, la question de la démographie est majeure. Ici, encore plus qu'ailleurs, il faut une vision, car les villes vont croître sans infrastructures, sans emplois pour les jeunes. On risque, dans ce contexte, d'avoir une génération perdue.

La langue française peut-elle être source d'inspiration pour un maire ?

Érik Orsenna > On peut parler à l'infini de la francophonie et des valeurs de la langue française, mais quelle réalité y a-t-il en dessous ? Le taux d'alphabétisation décroît dans les pays francophones ! Dans ce contexte, que peuvent devenir la francophonie, la démocratie ? Là aussi, il faut une vision. La mienne est de donner la priorité absolue à l'enseignement des jeunes filles.

Dans tout votre propos, vous nous rappelez qu'il faut sans cesse privilégier le courage à la facilité !

Érik Orsenna > Oui, car une ville est un espace complexe, un enchevêtrement de réseaux. Seul un projet transforme cette complexité en cité. Sans projet rassembleur, nous ne sommes pas en présence d'une ville, mais simplement d'une agglomération au sens premier du terme. C'est la vision qui fait la différence. Et mettre en œuvre cette vision demande bien du courage. ◀



Extraits de :

Sur la route de la bonne ville

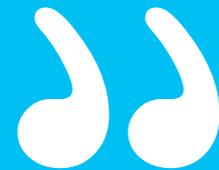
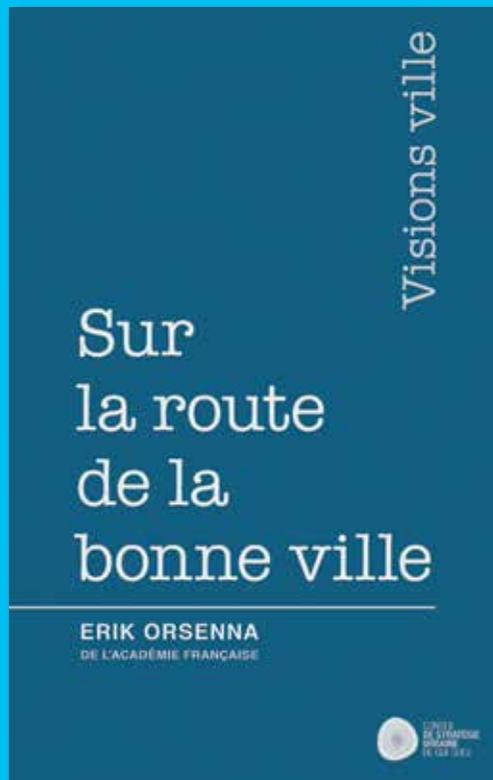
Quelle ville allons-nous bâtir ? Sans vision, sans projet, sans l'autorité d'un maire pour les porter, les énergies se dispersent et, vite, s'épuisent. La vitalité d'une ville repose sur une condition première : un accord de long terme entre les différentes parties prenantes, non seulement sur les objectifs, mais sur le chemin pour y parvenir. Cet accord n'est pas forcément plus profond ni plus facile lorsque tous les élus appartiennent à la même famille politique.



On construit une ville tout autant avec des mots qu'avec des pierres. D'où l'importance du « roman de la ville » au sens où l'on parle du « roman national ». C'est un récit qui remonte aux origines, proches ou lointaines. Tout en racontant, il donne à voir au fil des âges le personnage qu'est la ville. Il évoque, il fait rêver, il explique, il tisse, il embarque sur le bateau commun.

La vitalité des villes puise dans leurs souvenirs glorieux mais aussi dans les nécessités présentes. Pour exister dans le monde impitoyable d'aujourd'hui, il faut unir ses forces autour de pôles, au cœur d'espaces pertinents pour le développement. Ni trop vastes, on s'y disperse ; ni trop restreints, on ne pèse pas. Et revient à grands galops la Géographie, si souvent dédaignée alors qu'elle seule permet l'Histoire.

Pas de dynamique urbaine sans des institutions permettant de dégager une ambition claire et de désigner ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre. Le flou dans les responsabilités est, tout autant que la corruption, un fléau qui peut être mortel.



La lisibilité de la ville, sa compréhension, doit concerner aussi le futur. Où allons-nous, ensemble ? Quel est notre horizon ? Quels sont nos points forts ? Les villes dont aucune activité ne l'emporte assez sur les autres risquent fort de n'offrir pas plus de repères aux habitants qu'à ceux qui pourraient envisager de venir. D'où l'importance de pôles de compétitivité clairs, réalistes, correspondant à l'état des forces et au génie du lieu, et dotés de moyens suffisants.





On peut aussi bâtir quelque chose de beau avec les pierres qui entravent le chemin
Goethe
Écrivain



Lorsque tu ne sais pas où tu vas, regarde d'où tu viens
Proverbe africain



Grand est celui qui n'a pas perdu son cœur d'enfant
Mencius
Philosophe



L'avenir n'est pas une amélioration du présent. C'est autre chose
Elsa Triolet
Femme de lettres



Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec on atterrit dans les étoiles
Oscar Wilde
Écrivain



Là où il y a une volonté, il y a un chemin
Winston Churchill
Homme d'État



Il y a une faille dans toute chose, c'est par là que la lumière passe
Leonard Cohen
Poète et chanteur



Les mots justes trouvés au bon moment sont de l'action
Hannah Arendt
Philosophe



Sagesses



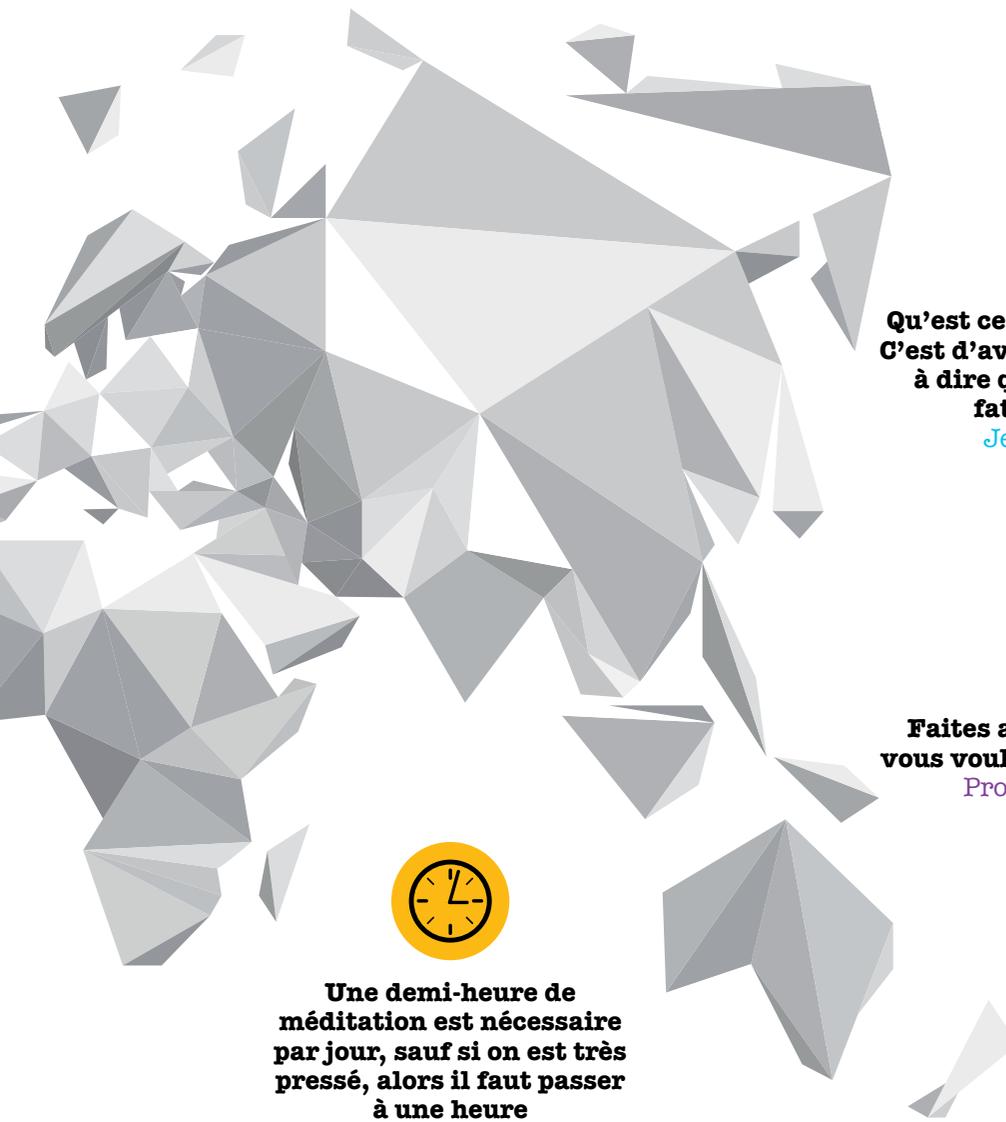
Si tu veux tracer ton sillon droit, accroche ta charrue à une étoile
Proverbe berbère



Le courage n'est rien sans la réflexion
Euripide
Poète



On ne peut attendre que l'inspiration vienne, il faut courir après avec une massue
Jack London
Écrivain



Une initiative est une désobéissance qui a réussi
Anonyme



**Qu'est ce que l'inspiration ?
C'est d'avoir une seule chose
à dire que l'on n'est pas
fatigué de dire**
Jean Paulhan
Écrivain



**Le but d'un chef est moins
de montrer du courage que
d'en inspirer**
Paul-Louis Courier
Écrivain



**Faites attention à ce que
vous voulez, car vous l'aurez**
Proverbe chinois



**Il faut savoir que les choses
sont sans espoir et tout faire
pour les changer**
Rainer Maria Rilke
Écrivain



**Une demi-heure de
méditation est nécessaire
par jour, sauf si on est très
pressé, alors il faut passer
à une heure**
François de Sales
Théologien



**Nul ne peut atteindre l'aube
sans passer par le chemin
de la nuit**
Khalil Gibran
Poète



monde



**Pour savoir qui tu es, écoute
ton silence**
Proverbe japonais



**Voici la morale parfaite :
Vivre chaque jour comme
si c'était le dernier ;
Ne pas s'agiter, ne pas
sommeiller, ne pas faire
semblant**
Marc Aurèle
Empereur romain



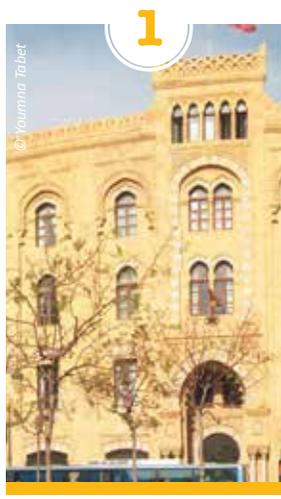
**Il n'y a pas de grande
réalisation qui n'ait été
d'abord été une utopie**
Anonyme

Inspiration

De l'inspiration à l'action

l'INSPIRATION SE NOURRIT DE L'OBSERVATION SENSIBLE ET REVIENT INSUFFER L'ACTION. ON PEUT AVOIR TENDANCE À SÉPARER PENSÉE ET ACTION, L'ESPRIT ET LA MAIN, STRATÉGIE ET EXÉCUTION. IL Y A UNE UNITÉ ENTRE CES TERMES. L'UN ET L'AUTRE SE NOURRISSENT POUR DONNER UNE PERTINENCE EN SITUATION, UNE COHÉRENCE DANS LA MULTIPLICITÉ DES INITIATIVES. LES EXEMPLES CI-DESSOUS SONT INSPIRÉS DANS LEUR FINALITÉ, GOUVERNANCE ET EXÉCUTION. CE SONT DES ENSEIGNEMENTS QUI PEUVENT INSPIRER L'ACTION DANS D'AUTRES CONTEXTES. |

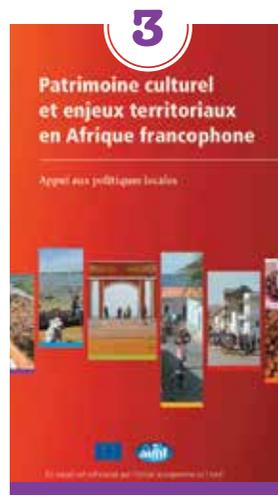
Concrètement



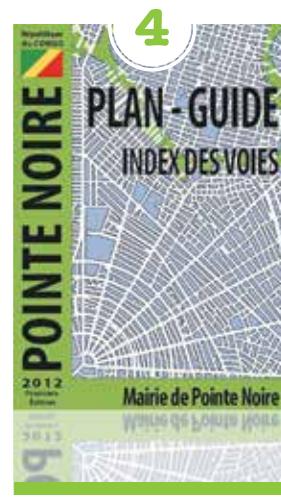
Beyrouth
Liban



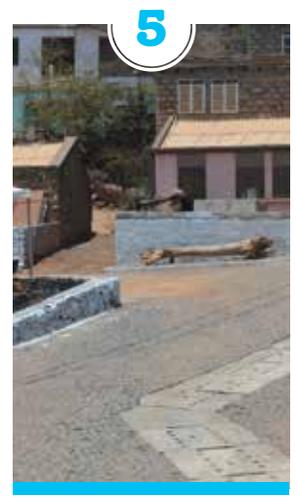
Phnom Penh
Cambodge



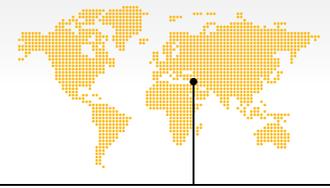
Afrique de l'Ouest



Pointe-Noire
Congo



Praia
Cap-Vert



Beyrouth - Liban

Carte d'identité :

Ville : Beyrouth

Population : 2 100 000 hab (2013)

Densité : 24 706 hab/km²



L'éternité d'une ville

La reconstruction de Beyrouth

« QU'EST-CE QUE L'ÉTERNITÉ D'UNE VILLE ? » C'EST CE RÊVE QUI PALPITE AU-DESSUS D'ELLE, CAR DEPUIS QUE L'HISTOIRE EST HISTOIRE, CETTE VILLE ACCORDÉON, TANTÔT DÉPLOYÉE, TANTÔT RESSERRÉE, A TOUJOURS EXISTÉ COMME UN CHANT ET COMME UNE PLAINTÉ FACE À L'INTENSE MÉDITERRANÉE D'ASIE. CETTE CITATION EST EMPRUNTÉE AU POÈTE FRANCOPHONE ET BEYROUTHIN SALAH STEITIÉ, QUI A VOULU MARQUER LA SURVIE DE BEYROUTH, VILLE SANS CESSÉ RUINÉE, PUIS REFONDÉE, VILLE DE L'ÉTERNEL RETOUR DES CHOSES ET DES HOMMES.

À la suite de quinze ans de guerre, toute l'infrastructure de Beyrouth et de tant d'autres régions a été détruite ; le projet de reconstruction du centre-ville a commencé au début des années 1990. Il est considéré comme un des plus grands chantiers de rénovation urbaine au niveau mondial, non seulement par sa surface (191 hectares), mais également par le mécanisme juridique et le « mixage » avant-gardiste où une opération d'intérêt public a été confiée à une société privée : Solidere.

L'opération de reconstruction avait un projet politique assez ambitieux qui visait à préserver le patrimoine de la ville, ses vestiges et ses monuments archéologiques et historiques, tout en aménageant également un milieu urbain fort confortable ayant pour but la coexistence du centre d'affaires avec une zone résidentielle de premier choix, ainsi qu'une région à destination touristique et attractive.

Vingt-trois ans après le lancement du projet, peut-on, d'un regard rétrospectif, retrouver ces idéophares qui ont animé, voire inspiré le long parcours de la renaissance de Beyrouth ?

Sans prétendre donner une réponse ferme, ni énumérer les points de réflexion, la réalité actuelle du centre-ville suite à l'évaluation objective des travaux déjà exécutés et ceux en cours d'exécution, nous permet d'identifier les différentes idées qui ont prévalu soit avant le démarrage des travaux, soit en cours de réalisation de ceux-ci.

Au premier plan, les vestiges archéologiques furent à la « une » des préoccupations, car en découvrant les monuments d'une si grande qualité, l'occasion unique de mettre à jour la richesse du centre de la ville a suscité l'intérêt des plus grands archéologues et historiens de par le monde. Ces vestiges affirment et témoignent de 5000 ans d'histoire étalés à travers treize civilisations allant des Phéniciens jusqu'à l'Empire ottoman.

Solidere, consciente de ce fait, a inclus dans ses statuts des dispositions permettant une intégration des vestiges aux constructions en cours, par souci de préservation, en harmonie avec les projets immobiliers des investisseurs. Un parcours piétonnier de quelques centaines de mètres est en phase préparatoire afin de relier les sites les plus importants, permettant ainsi aux visiteurs de découvrir en une heure l'histoire si ancienne et si riche de la ville.

Quant à la nouvelle architecture, elle a prévu la sauvegarde et la restauration d'environ 300 anciens immeubles, afin de préserver le cachet du tissu architectural présentant les différents aspects de la construction qui s'étend du XVII^e siècle jusqu'à la période du mandat français. Sans oublier la volonté de préserver les églises et les mosquées, visage caractéristique de la coexistence pacifique des familles religieuses et figures de « proue » de Beyrouth dans un Orient si controversé.

Ainsi, les citoyens ont retrouvé les arcades des grandes rues,

les immeubles qui abritaient les familles avant 1975 ont connu une parfaite restauration, tout en conservant la couleur ocre des façades qui caractérise les villes de la région méditerranéenne.

Enfin, concernant les places publiques et les espaces verts, grands problèmes de l'ancien centre-ville de Beyrouth avant 1975, les aménageurs, conscients de cette situation, ont déployé un effort considérable en intégrant un bon nombre de places piétonnes et d'espaces verts publics dans le plan directeur. Le paysagisme est le caractère des rues principales, l'obligation de planter les parcelles non construites devient un impératif. Sur ce point, citons la création du grand parc public de 7 hectares dans la zone du front de mer, en accordant une priorité aux besoins urbains en perçant les grandes rues pour la marche et le vélo, dans une démarche qui a rassemblé dans un seul endroit la ville et la nature.

Beyrouth, longtemps meurtrie, dans son centre et sa chair, n'a néanmoins jamais cessé de vivre. Le projet de sa reconstruction a pu concilier les lieux de mémoire et l'espace de la vie moderne. La paix retrouvée a mis en valeur ses singularités et ses beautés multiples, apportant un témoignage supplémentaire de l'attachement singulier et courageux des Libanais tant à leur capitale qu'à leur pays. ◀

Cet article a été rédigé en lien avec la direction des Relations internationales de la société Solidere. Qu'elle en soit ici remerciée.

Par Rachid Jalkh
Avocat,
ancien conseiller
municipal de
Beyrouth



Phnom Penh - Cambodge



Politique sociale et services essentiels

Alimentation en eau de trois quartiers périphériques à Phnom Penh

COMME LES AUTRES SERVICES ESSENTIELS, L'ACCÈS À L'EAU EST UNE COMPOSANTE D'UNE VILLE INCLUSIVE, QUI EXPRIME SA SOLIDARITÉ ENVERS LES POPULATIONS LES PLUS FRAGILES ET ATTÈNUE AINSI LES INÉGALITÉS SOCIALES. LA MUNICIPALITÉ DE PHNOM PENH ET LA RÉGIE DES EAUX ONT POUR POLITIQUE DE RENDRE ACCESSIBLE, POUR LES FAMILLES À FAIBLES REVENUS DES ZONES PÉRIPHÉRIQUES DE LA VILLE, L'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE, CE QUI CONTRIBUE À L'AMÉLIORATION DE LEURS CONDITIONS SANITAIRES ÉLÉMENTAIRES. CETTE VISION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL FAVORISE UNE POLITIQUE SOCIALE ET LA RÉDUCTION DES ANTAGONISMES.



L'alimentation en eau de Phnom Penh fait l'objet d'un vaste programme qui reçoit, en plus des fonds nationaux, l'appui de plusieurs partenariats bi et multilatéraux. L'AFD a ainsi financé le réseau principal de distribution d'eau. La coopération avec la Ville de Paris a, quant à elle, permis de renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage de la Régie des eaux et de mobiliser des financements pour la mise en place de branchements sociaux.

Dans ce contexte, la municipalité a sollicité l'AIMF pour l'appuyer dans l'installation du réseau secondaire dans trois quartiers périphériques nouvellement créés pour reloger des familles en difficulté : Sen Sok,

Trapaing Anhchanh et Phum Andoung Thmei.

Au-delà des installations à proprement parler, avec l'alimentation en eau de 26 000 habitants par la mise en place de branchements particuliers, la plus-value du projet se trouve dans la démarche sociale et inclusive qu'il porte. Des forums d'échanges avec la population ont ainsi été organisés pour aborder les questions liées à l'utilisation et à la gestion des équipements. Ces forums ont permis de développer des activités de sensibilisation aux problématiques sanitaires et sociales liées à l'eau. Une tarification sociale a été mise en place. Elle est basée sur une adaptation

des tarifs aux revenus des ménages et rendue possible par l'allocation de subventions de la Banque mondiale et de la mairie de Paris. Elle est l'expression d'un souci d'équité et de solidarité entre les populations.

L'étude de suivi menée trois ans après la fin du projet a permis de faire ressortir la forte adhésion de la population. Tous les enquêtés ont jugé juste leur participation financière pour l'accès au service de l'eau. Ils ont noté par ailleurs faire des économies plus importantes que prévues en utilisant l'eau du réseau qui, de plus, est de meilleure qualité que celle dont ils disposaient auparavant (vendeurs ambulants, eaux de pluie). ◀

Carte d'identité du projet :

Ville : Phnom Penh

Partenaires : AIMF, municipalité de Phnom Penh, Régie des eaux de Phnom Penh, Agence de l'eau Loire-Bretagne

Budget : 535 000 €

Résultats :

- fourniture d'eau potable à 26 000 personnes ;
- diminution de l'impact de la corvée d'eau sur les enfants et amélioration de l'accès à la scolarité ;
- amélioration de l'hygiène et diminution des maladies hydriques ;
- impacts sociaux et économiques positifs ;
- augmentation des recettes de la municipalité.



Afrique de l'ouest



Patrimoine et projet de ville

Programme « Patrimoine culturel et développement local », Afrique de l'Ouest

INTÉGRER LE PATRIMOINE DANS LES CHOIX D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT, C'EST ASSURER UN MODE DE DÉVELOPPEMENT RESPECTUEUX DES SPÉCIFICITÉS LOCALES ET SOUCIEUX DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES POUR LES POPULATIONS. IL S'AGIT DE CONCILIER LES TRACES DU PASSÉ ET LES ATTENTES DU PRÉSENT ET DE L'AVENIR, POUR BÂTIR UNE VISION COMMUNE À PARTIR DES FORCES D'UN TERRITOIRE, PRÉSERVER SES RICHESSES ET VALORISER SES POTENTIALITÉS. SI L'ENGAGEMENT DE L'ÉTAT DANS CE DOMAINE RESTE FONDAMENTAL, C'EST À L'ÉCHELLE LOCALE QUE SE JOUE L'ARTICULATION ENTRE PATRIMOINE ET PROJET URBAIN, PATRIMOINE ET PROJET DE TERRITOIRE.



75 % des collectivités locales (CL) ont, pendant ou suite au projet, réorganisé les services communaux*



62 % des CL ont prévu dans l'enveloppe municipale des fonds spécifiquement dédiés au patrimoine*



63 % des élus participants ont, pendant ou suite au projet, publié des arrêtés municipaux en faveur du patrimoine culturel.*



84 % des CL ont initié, pendant ou suite au projet, des projets dans le domaine du patrimoine.*

« Patrimoine culturel et développement local » est un programme de sensibilisation et de formation lancé en 2010 à l'attention des responsables municipaux de six pays d'Afrique francophone : Bénin, Cap-Vert, Côte-d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Sénégal.

Porté par l'AIMF, en partenariat avec des nombreux acteurs du nord et du sud, il a reçu un financement de l'AIMF et de l'Union européenne. Il a été salué comme un des meilleurs projets mis en œuvre dans l'« étude sur la capitalisation des expériences européennes de coopération décentralisée » (EUROPEAID/129783/C/SER/multi, avril 2013).

Issu des recommandations du colloque organisé par l'AIMF à Hué en 2007 sur « Villes et patrimoine » et de la collaboration établie avec l'Unesco, ce programme a eu

l'ambition de réunir, autour d'une thématique complexe et encore très peu appréhendée au niveau local, des collectivités, des associations nationales de collectivités, des services de l'État, des professionnels, des représentants de la société civile, mais également des institutions de formation de sept pays.

Le programme a ciblé le binôme élu-technicien, à travers l'organisation de séminaires, ateliers, cours techniques, sur base nationale et régionale. L'enjeu était de fournir aux élus des éléments pour éclairer leurs choix et enrichir leur vision sur le développement de leur territoire et, en même temps, d'améliorer les compétences des secrétaires généraux et des services techniques pour assurer une meilleure application des décisions sur le terrain.

Pour continuer et aller plus loin dans cette dynamique, un nouveau programme a été monté et a reçu le cofinancement de l'UE : AfriCAP2016, qui permettra la mise en place d'actions démonstratives des impacts économiques du patrimoine dans les villes de Grand-Bassam (Côte-d'Ivoire), Nikki (Bénin) et Téli-mélé (Guinée), et dans la formation des cadres territoriaux d'Afrique de l'Ouest.

En parallèle, une réflexion sur ce thème est engagée au sein du réseau de l'AIMF dans d'autres aires géographiques, notamment l'Asie et la Méditerranée. ◀

Carte d'identité du projet :

Pays de mise en œuvre : Bénin, Cap-Vert, Côte-d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Sénégal

Partenaires : CRAterre, Institut supérieur des Arts et Culture de Dakar, Université de Bamako, École du patrimoine africain, Institut supérieur de Commerce et d'Administration d'entreprises de Nouakchott, Ville de Grand-Bassam, Ville de Praia, Communauté urbaine de Nouakchott, Ville de Bamako, Partenariat pour le Développement municipal, Associations Nationales des Municipalités de Bénin, Cap-Vert, Mali, Mauritanie et Sénégal, Directions du patrimoine culturel du Bénin, Cap-Vert, Mali, Sénégal et de la Mauritanie, Unesco, Centre du patrimoine mondial - Convention France - Unesco.

Budget : 800 000 €

Résultats :

- sensibilisation et formation de plus de 200 décideurs et techniciens municipaux ;
- mise en réseau de plus de 50 villes d'Afrique francophone, avec l'appui d'experts et professionnels du patrimoine, ainsi que des services de l'État ;
- production d'outils de connaissance et pédagogiques : étude « Patrimoine culturel et développement local » ; guide pratique « Patrimoine culturel et enjeux territoriaux en Afrique francophone » ; modules de formation déclinables selon les besoins.

*Source : évaluation finale externe. Pourcentage des collectivités interrogées.



Pointe-Noire - Congo

4

Gouvernance locale et modernisation des finances

Adressage et mobilisation des ressources de Pointe-Noire

LA CONNAISSANCE DE LA VILLE EST UN PRÉALABLE INDISPENSABLE À L'ÉLABORATION D'UNE VISION DE SON DÉVELOPPEMENT, DONT LA MISE EN ŒUVRE DÉPEND DE LA CAPACITÉ DE LA MUNICIPALITÉ À MOBILISER DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET À EN ASSURER UNE GESTION EFFICIENTE. L'AIMF ACCOMPAGNE SES VILLES MEMBRES DANS DES DÉMARCHES INTÉGRÉES QUI S'APPUIENT SUR QUATRE PILIERS : ADRESSAGE, MOBILISATION DES RESSOURCES, MODERNISATION DE LA GESTION FINANCIÈRE, MISE EN PLACE D'UN OBSERVATOIRE FISCAL LOCAL QUI PERMET LA MISE EN LIEN AVEC LES AUTRES ACTEURS. LE PROGRAMME DÉVELOPPÉ AVEC POINTE-NOIRE EN CONSTITUE UN TRÈS BEL EXEMPLE.



Pointe-Noire et l'AIMF ont lancé en 2009 le projet de mobilisation des recettes et de modernisation financière. En 2011, un financement supplémentaire a été obtenu de l'Union européenne. Il a permis l'extension des opérations pour couvrir l'intégralité du périmètre de la ville et le lancement d'une dynamique d'échange d'expertise sud-sud en intégrant les villes de Bangui et Douala.

Il s'est agi dans un premier temps de réaliser l'adressage à proprement parler du territoire. Cette opération permet de localiser sur le terrain une parcelle ou une habitation, de situer ces éléments sur une carte, de les traduire par l'installation de plaques avec les noms des rues, et donc de mieux

maîtriser l'information urbaine. Dans le même temps sont recensées les activités taxables, ce qui améliore la fiscalité locale, les ressources de la ville et celles de l'État (patente).

Mais la mobilisation des ressources ne peut aller sans une gestion financière fiable, informatisée, qui sécurise les circuits de recettes et de dépenses, qui permet au maire de contrôler l'utilisation des fonds, d'avoir une vision plus nette des finances de la ville, de disposer de documents budgétaires et comptables authentiques sur la base desquels il peut rendre compte aux populations de l'utilisation des fonds publics. À cet effet, l'AIMF a développé un logiciel intégré de la gestion budgétaire et comptable,

SIM_ba. Aujourd'hui utilisé par des collectivités locales dans plus de treize pays francophones, SIM_ba est pour les maires un outil essentiel de gouvernance et d'aide à la décision. Les services financiers de Pointe-Noire ont été équipés de ce logiciel et le personnel formé à son utilisation. Enfin, la mise en place d'un observatoire fiscal local facilite l'échange d'informations entre administrations fiscales et locales, et permet d'associer les représentants des habitants et des commerçants au processus. Cette structure de coordination permet ainsi de s'assurer de l'impact de l'adressage sur l'amélioration des recettes de la ville mais aussi de l'État, qui utilise les résultats de l'adressage. ◀

Carte d'identité du projet :

Ville : Pointe-Noire

Partenaires : Pointe-Noire, AIMF, Union européenne, Association des maires du Congo, services fiscaux de l'État, représentants des habitants et des commerçants

Budget : 850 000 €

Résultats :

- en 4 ans (2008-2012), augmentation de 62 % des recettes de la ville, qui passent de 8,8 à 14,3 milliards de CFA ;
- renforcement du dialogue entre autorités fiscales et autorités locales, et de la participation citoyenne aux affaires locales ;
- connaissance accrue du territoire, de sa population, de ses activités économiques et des impacts en termes de développement ;
- repérage dans la ville facilité pour la population et les services d'urgence ;
- pour le secteur privé, notamment les concessionnaires d'eau, d'électricité et de télécommunication : gestion facilitée des réseaux.



Praia - Cap-Vert

Carte d'identité du projet :

Ville : Praia

Partenaires : Ville, AIMF, État du Luxembourg

Budget : 370 000 €

Résultats :

- plus de 140 ménages (environ 700 personnes) ont profité de branchements d'eau et d'assainissement à domicile. Le réseau d'approvisionnement public, créé ou amélioré dans le cadre du projet, en plus de bénéficier directement à ces familles, constitue un potentiel considérable de nouveaux branchements dans le quartier ;
- construction de deux systèmes sanitaires collectifs et la mise en place d'un système de gestion local ;
- création de quatre canaux de drainage secondaires et le pavage des rues contiguës aux quatre sous-bassins ;
- stabilisation, la réhabilitation et le branchement aux réseaux publics d'eau, d'assainissement et d'électricité de 24 maisons, identifiées comme les plus dégradées et à risque d'effondrement.

5 Urbanisme et solidarité territoriale

Requalification urbaine du quartier de Vila Nova à Praia

LE « PROGRAMME DE GOUVERNANCE MUNICIPALE » DE LA COMMUNE DE PRAIA, CAPITALE DU CAP-VERT, OFFRE UNE VISION DE LONG TERME ET MOBILISATRICE AXÉE SUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SOCIAL HARMONIEUX DU TERRITOIRE. IL DONNE LA PRIORITÉ AUX INTERVENTIONS SUR LES QUARTIERS INFORMELS DE LA VILLE, INTÉGRANT UN ENSEMBLE DE MESURES DESTINÉES À AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE DES HABITANTS, EN MOBILISANT DES RESSOURCES LOCALES, NATIONALES ET EXTÉRIEURES. POUR ACCOMPAGNER LES INTERVENTIONS PHYSIQUES, DES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION SOCIO-ENVIRONNEMENTALE SONT MENÉES AFIN DE PROMOUVOIR LA PARTICIPATION DES HABITANTS ET DE GARANTIR UNE PLUS GRANDE APPROPRIATION DES ACQUIS. À CET EFFET, UN CENTRE MUNICIPAL D'ÉDUCATION ENVIRONNEMENTALE A RÉCEMMENT ÉTÉ CRÉÉ DE CONCERT AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LES DIRIGEANTS LOCAUX.



Le projet de « Requalification urbaine du quartier de Vila Nova » s'inscrit dans la politique municipale d'amélioration des conditions de vie dans les quartiers informels de la ville, qui, avec ses 130 000 habitants, concentre environ un quart de la population du pays.

La croissance démographique rapide de la population n'a pas été accompagnée par un rythme approprié de construction d'infrastructures collectives, notamment celles liées au réseau public d'approvisionnement en eau potable, au système de drainage des eaux usées et des eaux pluviales. Cette croissance non maîtrisée est étroitement associée à l'apparition de nombreux quartiers urbains chaotiques et à la situation difficile du secteur de l'habitat : un nombre important

de constructions de mauvaise qualité ont été réalisées sur des terrains occupés illégalement, et souvent situés dans des zones de forte pente, sans accès aux infrastructures collectives de base.

Intervenir sur ces quartiers est un enjeu essentiel en termes d'intégration et de développement économique et social de l'ensemble de la ville. Cela comporte aussi des défis particuliers, non seulement pour ce qui concerne la réalisation des travaux (étroitesse des rues, accès difficile pour les machines de construction, absence des plans précis, etc.), mais également au regard de la relation de confiance à construire avec des populations en situation de grande fragilité.

Le projet a constitué une expérience inédite de coopération entre la Ville de Praia, l'AIMF et la

coopération bilatérale luxembourgeoise. Il a permis d'intervenir en même temps sur différents volets : création ou amélioration de l'accès à domicile aux services d'eau et d'assainissement ; amélioration de l'assainissement collectif et de drainage des eaux pluviales ; réhabilitation des habitations les plus exposées aux risques d'inondation.

À la fin de cette phase pilote, la Ville de Praia a sollicité l'AIMF pour l'accompagner dans des opérations lourdes d'assainissement pluvial encore à conduire sur le quartier de Vila Nova. Cela permettrait d'assainir complètement et de façon définitive le quartier et d'offrir aux habitants, désormais stabilisés, le même niveau de services et de vie que ceux des autres parties de la ville. ◀

Un corps, un cœur, un cerveau pour penser la ville



Par **Marc Dumont**
Urbaniste

Réincarner la ville

Au XVII^e siècle, dans les grandes villes de la révolution industrielle, les ingénieurs ont considéré que ces villes étaient à l'image du corps humain : un corps malade qui souffre de pathologies à soigner, disposant de grandes artères dans lesquelles s'écoulent les circulations, souffrant de points névralgiques, d'un cœur qui diffuse et de rythmes qui la font vivre quotidiennement.

La forte croissance démographique des villes les a aujourd'hui transformées pour nombre d'entre elles en métropoles, en des organismes extrêmement complexes, faits de réalités techniques et logistiques sophistiquées qui nécessitent des systèmes de gestion vertigineux, mais a aussi fortement recomposé leur morphologie : leurs paysages sont aussi ceux de grandes rocades découpant des territoires qui avaient leur cohérence, de ronds-points, de couloirs de métro et de tours de grande hauteur, aseptisés au point de perdre tout contact avec leur propre réalité.

Les révolutions techniques que sont la voiture, l'ascenseur, les tapis roulants ont imperceptiblement conduit à perdre ce lien ténu mais essentiel entre les corps et l'unité de la réalité urbaine mutisensorielle qui en reste une des plus grandes énigmes. L'inspiration se cherche et se trouve en marchant, en courant, en déambulant, en flânant dans ces espaces urbains ponctués de repères, de rugosités, d'aspérités, d'un spectacle continu, d'une infinité de vues et de perceptions possibles dont il est bon de se laisser prendre au corps.

Intelligence des lieux et des modes de vie

Le travail des maires est une épreuve de composition : ils ont à penser l'aménagement de leur cité, à programmer des espaces fonctionnels, des lieux de vie avenants, des infrastructures performantes, tout en restant à l'écoute de leurs citoyens.

Des places, des squares, des lieux de rencontres pour la vie urbaine ont cependant tendance de plus en plus souvent à se transformer

en vitrines un peu figées sans qu'on réussisse à les doter d'une véritable animation, parce que la société résiste beaucoup aux modèles qu'on s'en fait et qu'on lui impose, ou que la greffe des modèles importés, imposés, ne prend pas.

À défaut d'inspiration, mais surtout pris dans l'accélération de contraintes et de choix rapides à poser, pris également dans la compétition que les villes se font à l'échelle internationale, il peut être tentant de privilégier des formes standardisées, par imitation, par un apparent gain de coût économique.

Centres commerciaux, aéroport, gare, tours, mobilier urbain... Des modules génériques de villes se retrouvent d'une ville à l'autre, souvent portés et réalisés par les mêmes concepteurs internationaux en modèles circulant à l'échelle internationale, si semblables, si ressemblants et qui effacent voire appauvrissent la richesse patrimoniale et habitante des agglomérations. Pourtant, chaque ville est absolument une et unique, parce que où qu'elle se situe, elle est d'abord faite d'une société vivante, tumultueuse,

Et Polo dit :

« L'enfer des vivants n'est pas chose à venir ; s'il y en a un, c'est celui qui est déjà là, l'enfer que nous habitons tous les jours, que nous formons d'être ensemble. Il y a deux façons de ne pas en souffrir. La première réussit aisément à la plupart : accepter l'enfer, en devenir une part au point de ne plus le voir. La seconde est risquée et elle demande une attention, un apprentissage, continuel : chercher et savoir reconnaître qui et quoi, au milieu de l'enfer, n'est pas l'enfer, et le faire durer, et lui faire de la place. »

Extrait de *Les Villes Invisibles* de Italo Calvino.

diversifiée, de formes rugueuses autant que généreuses, faites d'un métissage subtil entre passé et présent, d'une histoire, d'une mémoire, d'une infinité de petites choses décelables en chacun de ces lieux et sources d'autant de surprise. Chaque matin et chaque soir, la ville s'invente et se réinvente une nouvelle page au rythme de ses habitants ; plus que la mise en conformité aux standards internationaux, l'intelligence réelle de leurs modes de vie est une source inépuisable et précieuse d'inspiration.

Souple et visionnaire

Penser et aménager la ville a nécessairement quelque chose de visionnaire, une capacité d'anticipation des changements et des transformations à venir permettant de réaliser des villes qui dureront tout en restant adaptables, flexibles, résisteront au temps tout en permettant à leur société d'y évoluer. Cette volonté visionnaire a été celle d'un Cerdà lorsqu'il a pensé le plan d'extension de Barcelone tout en conservant méticuleusement son centre existant, pour anticiper l'étalement urbain, tout comme de Haussmann qui va engager une profonde réforme de Paris inscrite dans l'existant, lui qui n'était pourtant pas urbaniste ! Ce fut aussi l'ambition de cette utopie réaliste de la Brasilia d'Oscar Niemeyer, Lucio Costa et Roberto Burle Marx, affranchie quant à elle de la mémoire et de l'histoire. Mais les visions ne

s'expriment jamais seules : ces grands noms portaient des aspirations communes aux sociétés de leur temps ; elles appellent aujourd'hui à définir des formes souples, ouvertes et itératives de réflexion sur la ville, qui prennent la mesure de ces aspirations différentes, et qui viennent renouveler en profondeur les démarches de participation ou de concertation. L'expérimentation a en cela un rôle fondamental à jouer : elle permet d'explorer des possibles, de tenter sans décider, d'explorer sans rien risquer d'autre que de découvrir, de s'appuyer sur des collectifs, des résidents, pour révéler aux villes leurs réels potentiels de créativité.

Un besoin d'humanité

La grande métropole, nous disait le grand sociologue Georg Simmel, est le lieu de l'anonymat, du choc, de la confrontation des cultures et des mentalités. Les bouleversements extrêmes connus à vitesse accélérée par les grandes villes sont à l'origine d'espaces d'une très forte hétérogénéité sociale, culturelle, politique, à l'image de la ville de Lagos dont le chaos peut fasciner l'observateur distant, où les très grandes pauvretés côtoient les espaces de prestige. Ce choc est à la fois consubstantiel à ces villes, tout en appelant à être dépassé, sublimé, sans irénisme. L'urbanité a besoin d'un peu d'humanité, et les sociétés urbaines ont besoin qu'on leur redonne de l'urbanité, c'est-à-dire des conditions permettant aux êtres de se croiser, de se connaître,

de s'identifier, de s'accepter, de se frôler, de se sentir solidaires, culturellement, politiquement. Parce que, comme le reconnaissait Georges Perec, « il n'est rien d'inhumain dans nos villes, sinon notre propre humanité ». ◀



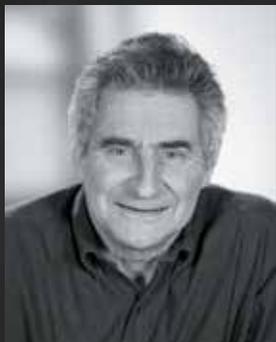
Nantes - France



Marc DUMONT

Biographie :

Marc Dumont est urbaniste, docteur en aménagement urbain, il est également maître de conférences en urbanisme à l'université Rennes 2 et chercheur associé au laboratoire LAUA (École nationale supérieure d'architecture) de Nantes. Il a notamment publié *La clé des villes* (2007, Le Cavalier Bleu) et *Les nouvelles périphéries urbaines* (2010, PUR). *La géographie. Lire et comprendre les espaces habités* (2008, Armand Colin). Marc Dumont est particulièrement intéressé par la question de la mobilité.



**JEAN-CHRISTOPHE
VICTOR**

Biographie :

Jean-Christophe Victor est un enseignant français expert en géopolitique et en relations internationales, docteur en ethnologie (Institut d'ethnologie du musée de l'Homme) et diplômé de chinois à l'INALCO. En 1991, il développe un concept inédit d'émission *Le Dessous des Cartes* pour la chaîne franco-allemande Arte, magazine de géopolitique hebdomadaire, qu'il anime depuis 20 ans. La même année, il crée le LEPAC (Laboratoire d'études politiques et d'analyses cartographiques), laboratoire de recherche appliquée, privé et indépendant, spécialisé en politique internationale et prospective. Il en est aujourd'hui le directeur scientifique.

HANOÏ

河内

Une émission de Jean-Christophe Victor,
Enseignant et expert en géopolitique - www.lepac.org



Hanoï, capitale administrative et politique du Viêt Nam

C'est au nord du Viêt Nam que se trouve la ville de Hanoï, la capitale du pays. La ville compte environ 6,2 millions d'habitants. Sa rivale du sud, Hô Chi Minh-Ville, l'ancienne Saïgon, a 6,6 millions d'habitants. C'est la capitale économique du Viêt Nam, elle concentre la majorité des investissements étrangers, alors que Hanoï est la capitale administrative et politique.

La situation géographique de Hanoï

Hanoï occupe une situation géographique pleine d'atouts. Elle est située le long du Fleuve Rouge, à la tête du delta du Tonkin. Elle est également proche des voies de communication qui ouvrent sur le sud, notamment par le port de Haiphong vers la mer de Chine méridionale, et sur le nord, par les rivières Song Da et Song Lo, vers les hautes terres de l'ouest et vers la Chine continentale. Cette position géographique a permis à la ville de se développer. Le delta du Tonkin est le berceau du pays viêt. Pendant près d'un millénaire, du 1^{er} siècle av. J.-C. au X^e siècle de notre ère, la région est sous domination chinoise. C'est donc naturellement dans des annales chinoises, que la ville de Hanoï est mentionnée pour la première fois au VI^e siècle.



La ville à l'intérieur du fleuve



Capitale de la province chinoise de Jiaozhou

En 545, une citadelle en bois est construite à la tête du delta du Tonkin. Cette citadelle se développe rapidement et devient, dès le VII^e siècle, le centre économique et la capitale de la province chinoise du Jiaozhou.



La citadelle, premier pôle de développement

Protégée par les digues, Thang-Long se développe du XI^e au XIX^e siècle autour de trois pôles, trois quartiers. Le premier pôle de la ville, c'est la citadelle, construite à partir du XI^e siècle, avec ces trois enceintes : la résidence royale entourée de pavillons de pagodes et de jardins ; les bâtiments publics et les administrations du pouvoir féodal ; la cité civile, qui englobe des villages et des terrains agricoles, pour subvenir aux besoins des résidents. La citadelle est le symbole du pouvoir du souverain et le siège administratif et militaire. C'est à l'extérieur de la ville qu'est situé le temple de la littérature, dédié à Confucius, qui deviendra la première université.



Un emplacement stratégique pour le commerce

À partir du XVII^e siècle, le commerce fluvial devient un élément vital du développement économique de la ville. Des comptoirs marchands, notamment hollandais et anglais, s'y installent.



La naissance de Thang-Long, « cité du dragon »

C'est en 1010 que naît véritablement Hanoï, sous la dynastie vietnamienne des Ly. La ville s'appelle alors Thang-Long, qui signifie « la cité du dragon prenant son envol ». Ce nom est tiré d'un mythe vietnamien selon lequel le roi Ly Thai To, parti visiter son village natal, aurait aperçu un dragon d'or s'élever dans le ciel. Il aurait alors décidé d'y transférer sa capitale.



Le quartier des 36 rues et corporations

Le quartier marchand constitue le deuxième pôle de développement de la ville. Il se situe entre la citadelle et le Fleuve Rouge. Depuis l'époque chinoise, c'est un lieu de marché où s'installent des artisans, se regroupant par métier : textile, teinturerie, forge, poterie, papier... Chaque rue prend le nom d'un secteur d'activité : rue de la soie, rue de la natte, du chanvre, et la somme de ces rues, le nom de « quartier des 36 rues et corporations ». ▶

Thang-Long, la cité du dragon prenant son envol

Le dessous des cartes

Une ville de province

Au début du XIX^e siècle, Thang-Long, « la cité du dragon », commence à décliner. C'est alors qu'elle prend le nom de Ha-noï, « la ville à l'intérieur du fleuve ». Elle est reléguée au rang de ville de province, après le transfert de la capitale du Viêt Nam à Hué en 1802, par la dynastie vietnamienne des N'Guyen.

1888

La ville coloniale, troisième pôle de la ville

En 1888, les Français font de Hanoï la capitale de l'Union indochinoise. La naissance de la ville coloniale va former le troisième pôle de Hanoï, avec un axe reliant la citadelle à la concession française, au sud de la ville marchande. Les Français organisent la ville coloniale en damier structuré par quatre axes parallèles. Autour du Petit Lac, ils créent des bâtiments administratifs dans une architecture d'influence européenne, à l'image de l'hôtel des postes, ou du théâtre municipal directement inspiré de l'opéra Garnier. Dans le quartier de la citadelle, dont les remparts ont été détruits en 1894, les Français construisent des villas coloniales et le palais du gouverneur général. Dans les années 1920, sont construits des

bâtiments à vocation culturelle, comme le musée d'histoire ou l'université, mais cette fois dans une architecture de style indochinois. La construction du pont Paul Doumer qui relie pour la première fois Hanoï à la rive opposée du Fleuve Rouge, celle du chemin de fer au nord-est vers Kuming en Chine, au sud vers Haiphong puis Saigon, vont donner à Hanoï un vaste réseau de communications vers l'Indochine.



Hanoï, capitale du Nord-Viêt Nam en 1954

La guerre d'indépendance contre la France se termine en 1954. Elle entérine la division du Viêt Nam en deux États opposés : le Nord contrôlé par Hô Chi Minh et les communistes ; le Sud soutenu désormais par les Américains. Hanoï est déclarée capitale de la République Démocratique du Viêt Nam. Elle se transforme en ville socialiste. De grands ensembles collectifs sont construits en périphérie, de même que la place Ba Dinh, et le mausolée Hô Chi Minh. Et ce, malgré les bombardements Américains, alliés au Sud-Viêt Nam.



Hanoï, capitale du Viêt Nam réuni

Après la victoire des Vietnamiens sur les Américains en 1975, Hanoï redevient la capitale du Viêt Nam réuni. Saïgon, punie, devient Hô Chi Minh-ville. Hanoï évolue peu jusqu'en 1986, année où est décidée la politique du « doi moi » prônant l'ouverture économique et le changement.

1986

L'ouverture prudente de la ville

Depuis 1986 et le début de la politique d'ouverture économique, Hanoï semble s'adapter avec prudence aux contraintes de la productivité et de la mondialisation. Face à l'augmentation de la circulation automobile, un boulevard périphérique a été achevé au début des années 1990, et l'aménagement de nouvelles avenues est prévu. Dans le centre-ville, hormis la construction de quelques tours de bureaux, d'hôtels de luxe financés par des investisseurs étrangers, le patrimoine architectural tend à être préservé. Pour éviter la densification du centre, Hanoï prévoit de se développer vers le nord et vers l'est, à l'échelle de la province.



Des plans d'expansion à l'échelle de la province

Les plans d'expansion de la ville prévoient la mise en œuvre de plusieurs projets. Au nord, au-delà du pont Thang-Long inauguré en 1985, entre le lac Tay et l'aéroport international, sont prévus la construction d'une cité internationale, d'une ville nouvelle à Dong Anh, la mise en place d'une zone franche à Noi Bai, l'aménagement du secteur de Soc Son pour les loisirs et l'habitat. À l'est du Fleuve Rouge, se développe le quartier de Gia Lam qui associe activités industrielles et habitat. ◀



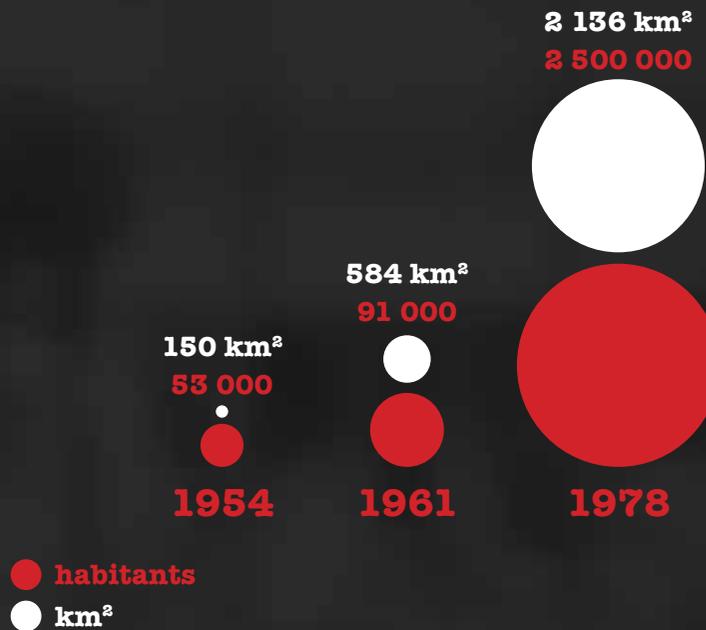
© Lord Rumar/stock

2009

Le développement urbain de Hanoï



Évolution du nombre d'habitants en rapport avec la superficie



2^e ville du Viêt Nam en nombre d'habitants

1^{re} ville du Viêt Nam en superficie



L'inspiration pour transformer ses valeurs en actions

Par **Loubna El Kmiti**

Conseillère en stratégie institutionnelle

« **LA FEMME MAROCAINE AYANT UNE DOUBLE CULTURE FRANCO-MAROCAINE, MAROCAINE EN FRANCE ET FRANÇAISE AU MAROC, TELLES SONT LES FAÇONS DONT LES AUTRES ME QUALIFIENT, SOUVENT, VOIRE QUASI EXCLUSIVEMENT. JE RECTIFIE AUJOURD'HUI. LA DOUBLE CULTURE N'EXISTE PAS. LA CULTURE EST PLURIELLE, MULTIPLE ET MOUVANTE. À L'INSTAR DE L'IDENTITÉ INDIVIDUELLE QUI SE CONSTRUIT, AU FIL DES ANS, AU GRÉ, ENTRE AUTRES, DES EXPÉRIENCES ET DE L'ÉVOLUTION PROPRES À CHACUN. ELLE SE FAÇONNE EN FONCTION DE PLUSIEURS FACTEURS : TERRITORIAL, RELIGIEUX, CULTUREL, SOCIAL, LINGUISTIQUE... LA LISTE EST LONGUE. »**



Arrêtons-nous uniquement sur le critère linguistique

Ma langue maternelle est la darija¹, mélange de berbère, d'arabe, de français et d'espagnol. La darija est ma langue du quotidien, du cœur et de l'humour.

Le français est ma langue de pensée, de travail. Ma langue africaine aussi. L'arabe classique ou littéraire est ma troisième langue. C'est la langue de la poésie, de la chanson et de la communication avec les autres peuples arabes. Trois langues qui me donnent accès à trois communautés d'esprit distinctes et à plusieurs cultures avec les valeurs qu'elles portent. Marocaine, berbère, arabe, africaine, française, espagnole, musulmane, juive, chrétienne... telle sont mes cultures, aujourd'hui. Telle est la composition de mon identité individuelle, aujourd'hui. J'ai pour devise, un enseignement de Gandhi : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. » Je suis persuadée que la poursuite d'un idéal à un niveau individuel amorce le changement au niveau collectif. Cela implique d'être responsable de mes propres choix. Penser, imaginer et vivre mon monde dans lequel mon activité professionnelle est une réponse à mes aspirations de citoyenne, sans compartiments mais uniquement une vie, globale, active, sans dualité entre vie professionnelle et extra-professionnelle qui constituent un tout. Incarner le changement, en soi, pour soi et chercher continuellement l'inspiration. L'inspiration est un mouvement intérieur qui pousse à agir, mais aussi extérieur qui influence la conduite et les décisions. Mes sources d'inspiration sont ouvertes et évolutives. Elles ne sont ni datées ni figées dans l'espace.

Tout est source d'inspiration. Tout ce qui trouve écho en nous est inspirant.

Pour trouver l'inspiration, il faut se connaître, connaître ce qui nous motive, nous anime et nous donne de l'élan. Puiser à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de soi ce qui nous fait avancer de façon juste et cohérente. Ce qui me motive est de contribuer, même de la manière la plus infime qui soit, à bâtir un monde plus équitable, plus solidaire et plus respectueux de l'environnement; dans lequel l'égalité entre les hommes et les femmes en droits et dans l'accès aux responsabilités serait une réalité. Naviguer entre plusieurs univers, être à l'écoute, partager, échanger avec des personnes, au sujet de leur parcours, leurs visions, leur rapport au monde... Questionner leur façon d'être, de faire, s'inspirer de leurs réalisations, me nourrit. Rencontrer l'autre, dans sa liberté d'être différent et non dans la tolérance de sa différence, à travers l'actualité, l'histoire, les religions et les philosophies qui sont un trésor de sagesse et d'enseignements. La musique et le contact avec la nature me ressourcent et me donnent de l'élan pour continuer à avancer. La musique, par son pouvoir fédérateur, sans égal, est le meilleur moyen de prendre du recul et de connaître des moments de grâce qu'elle seule sait nous faire vivre.

La musique transcende l'être, fait abstraction de son origine, couleur ou condition sociale, balaie ses souffrances et lui crée l'espace idéal pour rêver. Enfin, la nature, par l'enseignement que nous pouvons en tirer, nous permet de nous positionner dans notre univers et de nous relier à ce quelque chose infiniment plus grand et impalpable.



**Loubna
EL KMITI**

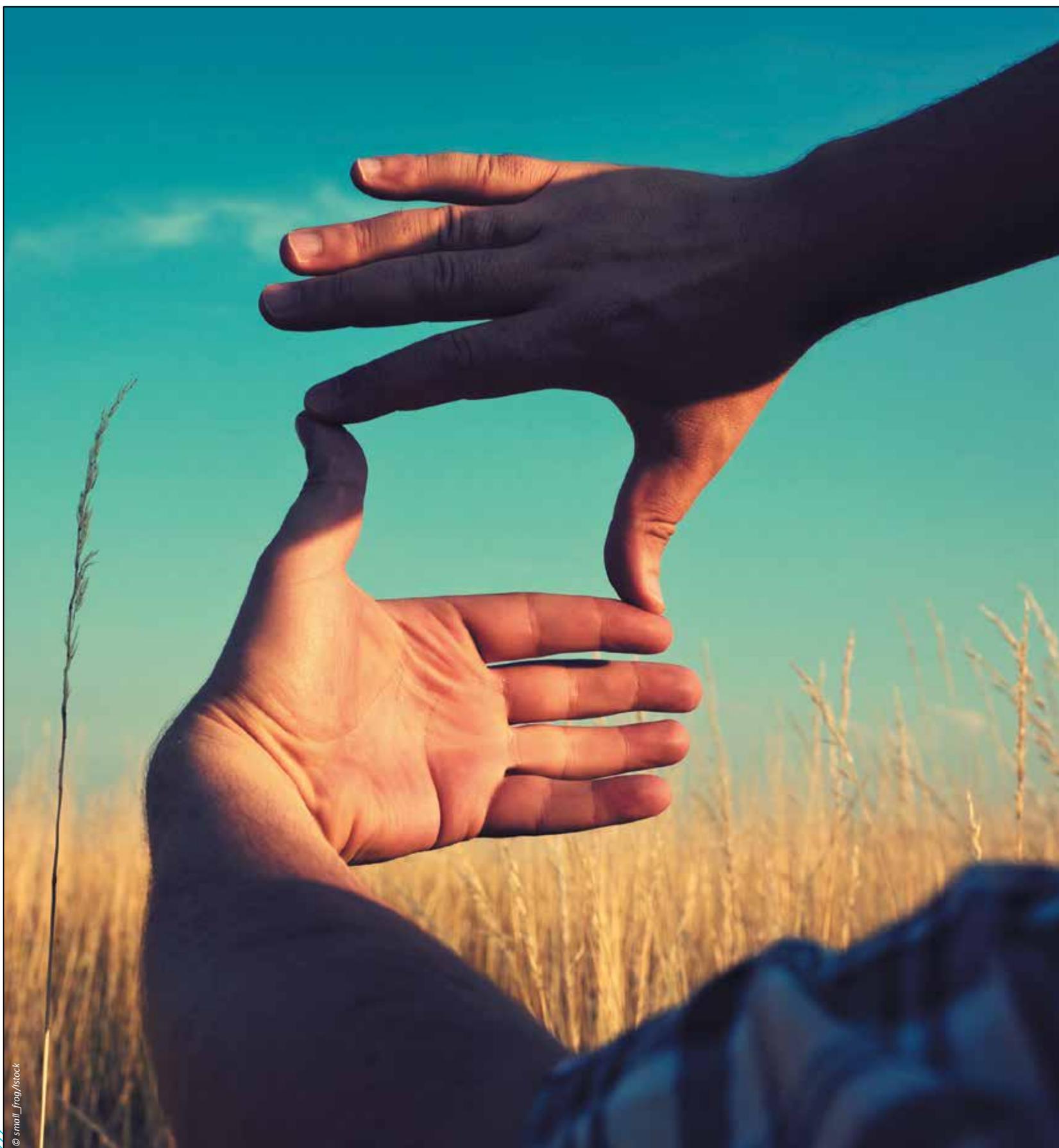
Biographie :

Diplômée d'école de commerce et titulaire d'un MBA spécialisé en gestion de patrimoine, Loubna El Kmiti a débuté sa carrière en tant que gestionnaire de patrimoine au sein d'un grand cabinet français avant de créer, en 2004, sa propre société de conseil en stratégie patrimoniale, puis de conseil en stratégie institutionnelle et développement de marchés. Elle est cofondatrice et trésorière de l'association Naï, qui œuvre dans le domaine de l'éducation des femmes au Maroc. Elle est également membre active de plusieurs associations qui travaillent dans les secteurs de l'éducation, de l'environnement et de la culture.

L'inspiration est un acte vital qui permet de transformer ses valeurs en actions, sortir des idéologies pour construire son propre monde et rester libre d'en changer. ◀

¹ Dialecte parlé par les Marocains arabophones.

Du concept au concret



© small_frog/stock



La créativité

La pensée ne commencera vraiment que lorsque nous aurons enfin compris que cette chose tant magnifiée depuis des siècles, la raison, est l'ennemie la plus acharnée de la pensée.

Martin Heidegger

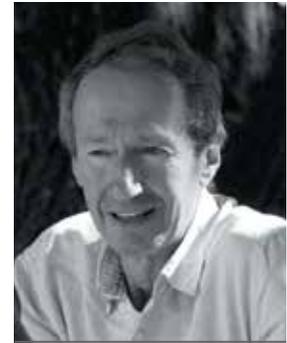
Par François de Montfort
Consultant

La créativité est l'art de trouver des solutions sous contraintes. Lorsque le raisonnable, la reproduction de modèles ne suffisent plus. L'école nous apprend les raisonnements logiques, l'analyse des faits, des textes, un peu moins la créativité, la réception par les sens, la compréhension de ses émotions, les démarches heuristiques. Car la créativité se transmet peu, on enseigne des modèles qu'il faut reproduire, moins la créativité. Mais on peut largement la cultiver et en faire une source que la raison viendra tailler, épurer, rendre concret. Le maire a besoin de développer sa créativité pour penser la ville de demain, réconcilier des logiques antagonistes, sortir d'une situation de crise. Il s'agit aussi de l'encourager dans ses services, chez les citoyens. Les lignes qui suivent décrivent à la fois une démarche générale, une attitude et des moyens pratiques pour développer cette faculté.

Se connaître et se projeter

Le maire a été élu et représente les citoyens, mais il existe en tant que « sujet » avec ses émotions, ses aspirations, ses valeurs, son histoire, ses réussites, ses échecs et ses difficultés. Il y a dans la créativité une réconciliation de la personne avec elle-même, avec ses fragilités, ce qu'elle désire profondément au-delà des objectifs court terme.

La créativité demande d'abord un recul pour comprendre son histoire, ses invariants, faire son récit pour pouvoir se comprendre et se projeter, élaborer une vision qui parle au cœur et à l'intelligence. Cette mise en cohérence et cette définition de ce que l'on est, de ce que l'on désire et la vision que l'on veut partager est une source inépuisable de créativité personnelle et collective. Elle permet de réaligner ses valeurs et ce que l'on fait. ►



François
DE MONTFORT

Biographie :

École supérieure de commerce de Paris, lauréat de la Fondation nationale entreprise et performance pour la participation et la coordination d'un ouvrage collectif sur la gestion des services publics sous la direction de Simon Nora, directeur de l'ENA. Il dirige depuis 25 ans Caminno, société de conseil spécialisée dans le développement urbain. Caminno accompagne les collectivités dans leur démarche de définition de projets et de concertation avec la société civile et les entreprises dans le domaine des grandes infrastructures urbaines, avec une volonté de donner une vision et un sens aux projets concrets.

Du concept au concret

S'ouvrir à l'autre et accepter la diversité

Stimuler la créativité dans son équipe passe par plusieurs leviers :

- accepter la diversité et adopter une attitude de concertation préalable à la décision personnelle. Plus les équipes sont diverses, plus les projets sont riches et pertinents, et l'on évite les points aveugles qui caractérisent certaines décisions ;

- cultiver une attitude positive : les collaborateurs ne doivent pas avoir peur de s'exprimer, d'avoir « faux », d'où l'importance de la confiance et de l'approche positive pour libérer la créativité. C'est une acceptation des « déviants créatifs » et de la liberté nécessaire pour qu'ils s'expriment ;

- comprendre l'autre : les rêves, les désirs de ses concitoyens, au-delà des besoins matériels, savoir ce qu'ils veulent vraiment, non à travers des sondages quantitatifs, mais à travers des rencontres désarmées, désencombrées de préjugés. D'où l'importance de la lenteur et de la vraie rencontre.

Observer et s'ancrer dans le réel

La créativité s'ancre dans un contexte. Elle passe par l'observation sensible des choses, des faits et des gens. Dans une situation donnée, souvent imprévue, le regard créatif cherche à trouver des éléments positifs pour en tirer partie. La crise chez les Orientaux est vue

aussi comme une opportunité. Il y a chez eux un lâcher prise par rapport à un monde qui n'est pas comme on veut, pour essayer de le voir tel qu'il est, sans lutter contre, mais en épousant les forces en présence. On n'est pas dans l'innovation rupture/héroïque, mais dans l'innovation progressive, pertinente en situation, plus proche de la transformation silencieuse que d'une succession d'événements.

Prendre appui sur la base de la pyramide

C'est accepter de ne pas être dans la toute puissance, dans le contrôle et la maîtrise par les idées, mais être dans la co-dépendance pour résoudre ensemble les questions, le tout articulé par une vision et des valeurs partagées. C'est donc faire confiance à ce que l'on appelle la « base de la pyramide » pour résoudre les questions en situation.

La performance est souvent le résultat de zones de désobéissance de la base, « une initiative est une désobéissance qui a réussi », disait un chef d'une entreprise publique renommée qu'il trouvait trop centralisée.

Il y a dans la créativité une capacité de transgression des règles les plus élémentaires, tout en respectant la vision générale.

Les deux schémas (1) ci-contre montrent un système centralisé avec un coût d'interface élevé et une réponse peu pertinente sur le terrain, comparé à un système articulé autour d'une vision forte, permettant une créativité en situation.

Connaître les techniques de la créativité

Il y a deux grandes approches dans la créativité, les approches personnelles et les approches en groupe.

- Dans les approches personnelles : il y a la méditation où on laisse son esprit vagabonder, se détendre, c'est un temps d'incubation lent, de transformation silencieuse avec des trouvailles, des inspirations qui arrivent « sans crier gare », mais qu'un esprit préparé perçoit. « À force de chercher sans trouver, on trouve sans chercher. » L'ouverture sur l'extérieur, en particulier l'ouverture à la création artistique, donne de nombreuses pistes de vie, de réflexions motivantes, inspirantes, sources de transpositions dans sa vie professionnelle.

- Dans les approches collectives : il y a le brainstorming, où il faut d'abord savoir quelle est la bonne question (2), quel est le problème, puis produire des idées et en choisir quelques-unes. C'est une alternance d'ouverture faisant appel au cerveau droit imaginaire et de choix logique faisant appel au cerveau gauche raisonnable.

Dans le brainstorming, particulièrement dans les situations bloquées, il s'agit de rechercher ensemble une troisième voie, en dehors du raisonnement binaire « c'est soit ça, soit ça », cela demande souvent de sortir du cadre dans une démarche constructive.



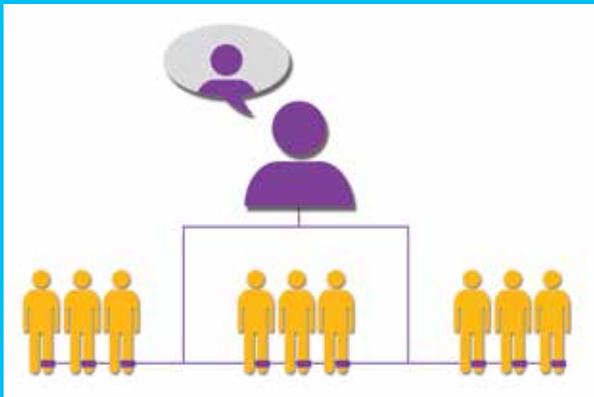
Certaines cultures et personnes développent la critique, l'argumentation, la dialectique comme marque de positionnement et d'intelligence. Dans les différends, les deux parties se radicalisent, l'une des parties triomphe, l'autre est vaincue (3). L'énergie n'est pas développée pour imaginer d'autres idées. Une autre attitude serait l'exploration des points positifs contenus dans

le point de vue de l'autre, l'imagination de pistes de solutions, le tout inscrit dans une vision positive d'un futur meilleur pour tous. Dans cette vision, le rôle du maire est essentiel. Cette attitude libère des émotions positives chez les deux parties et bien sûr l'inspiration.

La créativité est une pratique, que chacun développe avec sa personnalité, son rythme. Elle

est plus que jamais nécessaire sous contraintes. « Nécessité est mère d'invention. » Mais c'est aussi une attitude de vie qui fait la part belle à la cohérence personnelle, à l'inattendu et aux heureuses surprises, à une forme de légèreté, indispensable pour ceux qui portent des responsabilités, à qui on demande aujourd'hui d'inspirer l'action des citoyens. ◀

1



Système centralisé, coût d'interface élevé et réponse peu pertinente



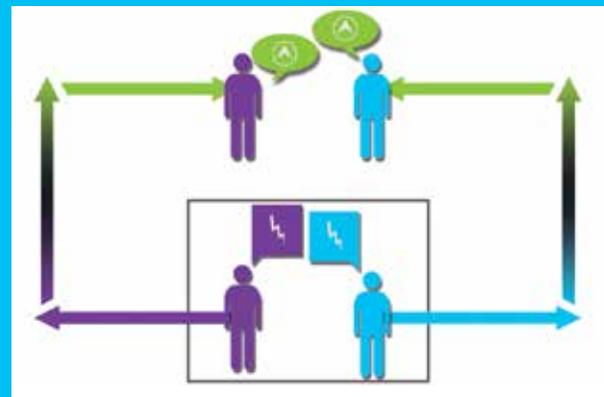
Vision forte, créativité en situation élevée

2



Savoir quelle est la bonne question avant de produire les idées

3



Sortir du cadre dans une démarche constructive

La vision plus l'action égalent le changement

Par Angelo Oswaldo de Araújo Santos

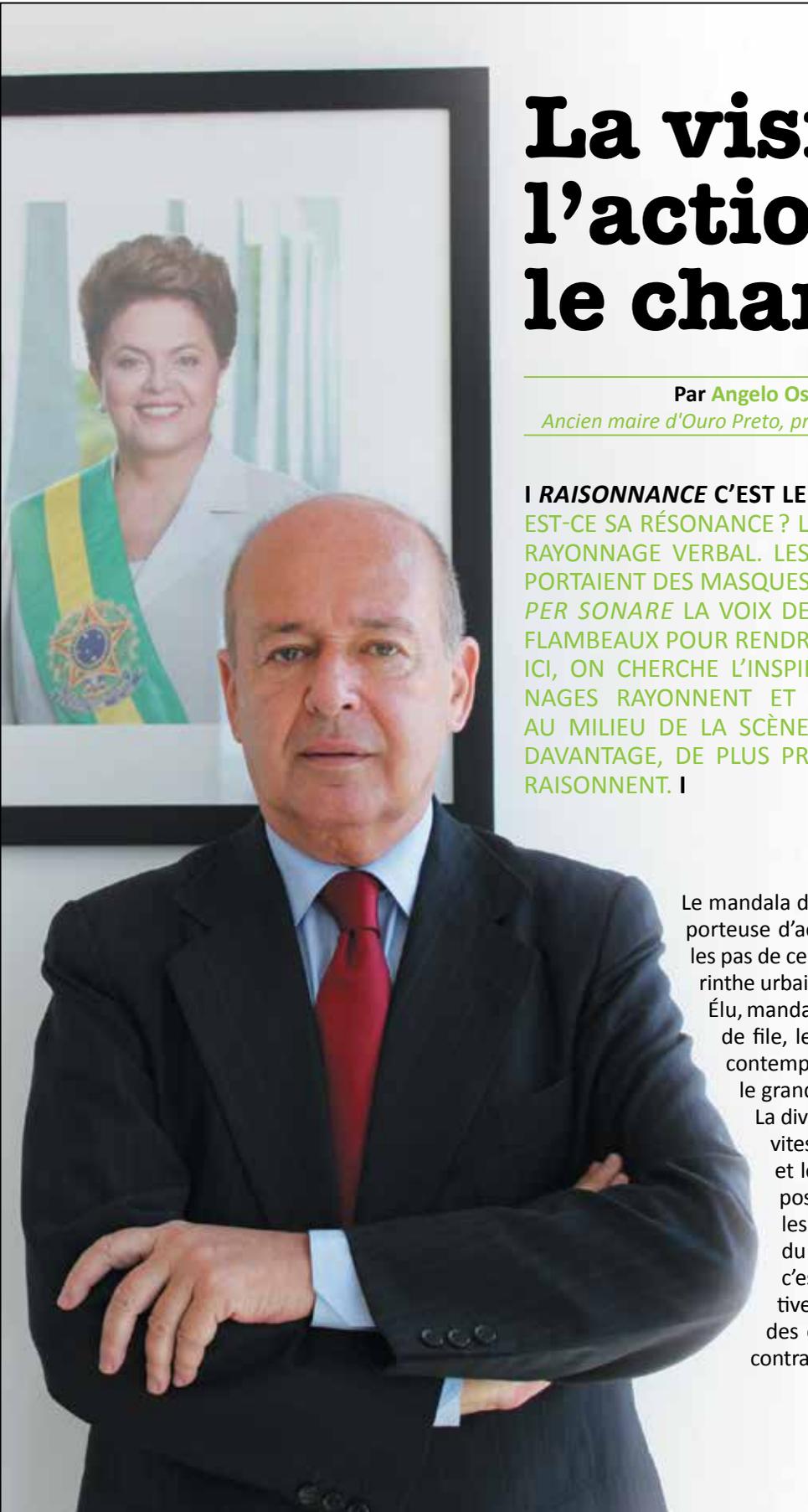
Ancien maire d'Ouro Preto, président de l'Institut brésilien des musées

I RAISONNANCE C'EST LE RAYONNEMENT DE LA RAISON OU EST-CE SA RÉSONANCE ? LES ÉCHOS SE MÉLANGENT SUR UN RAYONNAGE VERBAL. LES PREMIERS ACTEURS DE THÉÂTRE PORTAIENT DES MASQUES POUR MIEUX SE FAIRE ENTENDRE. PER SONARE LA VOIX DES PERSONAGES. ET TENAIENT DES FLAMBEAUX POUR RENDRE BRILLANTS LEURS GESTES. ICI, ON CHERCHE L'INSPIRATION POUR QUE NOS PERSONNAGES RAYONNENT ET RÉSONNENT. IL FAUT LES VOIR AU MILIEU DE LA SCÈNE URBAINE, IL FAUT LES ÉCOUTER DAVANTAGE, DE PLUS PRÈS, CONNAÎTRE MIEUX CE QU'ILS RAISONNENT. I

Le mandala de Mandela nous fait signe : « Une vision porteuse d'action peut changer le monde ». On suit les pas de ce guide de réflexion pour pénétrer le labyrinthe urbain. Il nous aidera à aller jusqu'au bout.

Élu, mandataire, agent politique, gestionnaire, chef de file, le maire joue un rôle central dans la vie contemporaine, à la tête des villes où se déroule le grand spectacle de la mondialisation.

La diversité, la multiplicité, le foisonnement, la vitesse, la foule et l'individualisme, la masse et le citoyen : qui a raison ? *Raisonnance* ne pose pas cette question. Ce qui intéresse les maires, c'est le sentiment d'urbanité du citoyen en quête de l'âme de la ville, c'est la ville comme une création collective. Et les maires en traversant le quotidien des quartiers, l'œil vers l'avenir, au-delà des contraintes de l'instant.





À la recherche du temps de penser

Le temps semble étroit. Mais il faut ralentir quand tout presse, nous apprend Aurélie Jeannin, qui nous invite à réconcilier l'ici et maintenant avec l'inspiration, l'imagination. Il faut sortir du cadre pour y trouver de bonnes solutions. Il y a un lien secret entre la lenteur et la mémoire, entre la vitesse et l'oubli, nous rappelle Milan Kundera.

Jean-Paul L'Allier, le remarquable maire de Québec à qui on doit la création de l'organisation des villes du patrimoine mondial (1993), définit le maire comme un héros du quotidien, mais incontestablement ouvert pour questionner les manières de voir et de faire.

Érik Orsenna, un intellectuel qui a travaillé aux côtés du président Mitterrand, voit le maire comme un tisseur de liens entre le court terme et le long terme, entre les générations, entre les quartiers. Un tisseur qui ne tisse pas à l'aveugle. Le philosophe Pierre d'Elbée dit qu'il est nécessaire d'exprimer ce que nous sommes, de connaître notre histoire, de tirer parti du passé pour construire l'avenir. Sans identité, il est difficile de se projeter.

La mémoire : source d'énergie

Le président Nicéphore Soglo a la sagesse et la générosité de devenir maire après avoir dirigé son pays, le Bénin. Sa pensée est enracinée dans l'histoire de l'Afrique, alliée des populations plus pauvres, puisée dans les sources de la mémoire. Il lutte contre l'oubli pour ensoleiller l'avenir. Comment être maire sans s'interroger, échanger et partager ? Paré comme un témoin historique

de son épopée, l'ancien président Soglo nous raconte la saga des peuples africains et nous montre la route vers une nouvelle organisation de nos sociétés, à l'heure de la globalisation.

Le monde est dangereux, dit-il, mais « du mal on peut tirer du bien », selon les paroles de Monseigneur Desmond Tutu.

L'inspiration, nouvelle action

L'avocat Rachid Jalkh dévoile le secret des villes, lorsqu'il parle de l'éternité de Beyrouth. La guerre prolongée, les bombardements sur une de plus belles villes de la Méditerranée, et voilà que la cité renaît à partir d'un énorme chantier de rénovation urbaine établi sur les ruines. La ville tient le coup, sa vie n'a pas de fin.

En travaillant dans le domaine de l'éducation et du patrimoine, Loubna ElKmiti insiste sur la découverte de nous-même : il faut connaître ce qui nous motive, nous anime et nous donne de l'élan, rencontrer l'autre dans la liberté d'être différent. Pour elle, l'inspiration est un acte vital qui permet de transformer des valeurs en actions.

À Phnom Penh, au Cambodge, et à Pointe-Noire, au Congo, des changements rendent évidents les bons résultats de la coopération entre les pays et les villes. En Afrique de l'Ouest, plusieurs partenaires se sont mis d'accord pour que des villes entreprennent un projet commun de développement urbain autour de leur patrimoine culturel. À Praia, dans le petit Cap-Vert, la requalification d'un quartier est une réussite qui nous encourage à faire davantage avec des budgets parfois réduits. On réapprend à marcher dans les villes, comme à Hanoï, sur la carte de Jean-Christophe Victor. On ne peut pas se passer de

l'intelligence des lieux et des modes de vie, souligne l'urbaniste Marc Dumont. L'urbanité a besoin d'un peu d'humanité. À vrai dire, de l'humanisme. La ville est le lieu de la confrontation, du choc, mais aussi d'une volonté visionnaire des grands changements, dans le sens où chaque ville – une et unique – a la capacité de se réinventer tous les matins.

Spécialiste du développement urbain, François de Monfort fait appel à la créativité. Comment s'en passer devant un tel défi ?

La réalité nous met en marche

L'inspiration, l'action. La réalité frappe à la porte du maire, les citoyens le regardent les yeux dans les yeux. On ne peut pas perdre du temps, mais on n'ira pas annuler le temps de penser, d'imaginer, de rêver, de saisir le lendemain. Sans jamais perdre la lucidité.

Le grand penseur brésilien Celso Furtado, qui a tellement réfléchi sur les problèmes du développement, mettait toujours en valeur sa dimension culturelle. La culture, pour lui, devait être le point de départ pour tous les projets visant le plein développement social et économique.

La sensibilité doit être éveillée. La technologie envahit la ville de toutes parts. Les réseaux sociaux et les applications informatiques ouvrent de nouvelles possibilités de dialogue dans les villes, les mouvements de la société indiquant des moyens inédits de participation. Tout tourbillonne, mais il y a une lumière rassurante. Le rythme personnel du maire va inspirer une attitude qui rayonne et rassemble. Il faut transformer la complexité en cité. Les maires francophones seront à la barre. Allons, la ville c'est le monde, et le monde n'est que changement et renaissance. ◀

Sommaire



Cette statue commémorant la capture de Nelson Mandela en 1962 a été érigée près de Howick en Afrique du Sud, le 4 août 2012. Conçue par Marco Cianfanelli 50 ans après l'événement, la sculpture se compose de quelque cinquante colonnes d'acier mesurant de 6,50 à 9,50 mètres.

03

Édito

Pour son premier numéro...

Bertrand Delanoë, *maire de Paris, président de l'AIMF*

04

Avant d'ouvrir la revue

Penser la ville comme un espace artistique

Angelo Oswaldo, *ancien maire d'Ouro Preto, président de l'Institut brésilien des musées*

06

Billet d'humeur

Un espace où l'on prend respiration et inspiration

Jean-Paul L'Allier, *ancien maire de Québec*

08

Pensée

Le temps et l'inspiration

Aurélié Jeannin, *consultante et écrivain*

10

D'hier à demain

Le devoir de mémoire est une source inépuisable d'énergie

Nicéphore Soglo, *maire de Cotonou*

16

D'hier à demain

Ce n'est pas le passé qui façonne l'avenir, mais ce qu'on en fait

Pierre d'Elbée, *philosophe*

18

Interview

Sur la route de la bonne ville

Érik Orsenna, *romancier et académicien français*

22

Sagesses du monde

Elles et ils ont dit

Aventuriers, philosophes, penseurs...

24

Inspiration

De l'inspiration à l'action

Beyrouth, Phnom Penh, Afrique de l'Ouest, Pointe-Noire, Praia

30

Urbanisme

Un corps, un cœur, un cerveau pour penser la ville

Marc Dumont, *urbaniste*

32

Les dessous des cartes

Hanoï

Jean-Christophe Victor, *enseignant et expert en géopolitique*

36

Regards décalés

L'inspiration pour transformer ses valeurs en actions

Loubna El Kmiti, *conseillère en stratégie institutionnelle*

38

Du concept au concret

La créativité

François de Montfort, *consultant*

42

En refermant la revue

La vision plus l'action égalent le changement

Angelo Oswaldo, *ancien maire d'Ouro Preto, président de l'Institut brésilien des musées*

Numéro 01 - Novembre 2013

La revue *Raisonnement* est une publication semestrielle de l'Association Internationale des Maires Francophones, opérateur de l'Organisation Internationale de la Francophonie pour la coopération décentralisée - Directeur de publication : Pierre Baillet - Rédacteur en chef : Julie Guillaume - Comité de rédaction : Jean-Paul L'Allier, Arianna Ardesi, Simon Compaoré, François de Montfort, Angelo Oswaldo, Nicéphore Soglo - Crédits photos : Photo de couverture : Andrew Wilson, Demotix, Corbis. Photos intérieures : DeviantArt, Benaroch/SIPA, Fotolia, Istock, Boris Ogoussan, Manu25, Ministère de la Culture et de la Francophonie de Côte-d'Ivoire, Youmna Tabet, Arte France, Darem Bouchentouf - Conception et réalisation : Caminno - AIMF, 9 rue des Halles, 75 001 PARIS. www.aimf.asso.fr