

Le développement de l'AIMF : éléments d'analyse

AIMF – 9, rue des Halles – 75001 Paris

sp@aimf.asso.fr

L'AIMF DANS SON ENVIRONNEMENT

❖ La réponse des autorités locales face aux enjeux posés par les défis mondiaux et par les attentes des citoyens

« L'évolution notable des dernières années tient à un profond changement de regard sur le rôle que peuvent jouer les autorités locales face aux crises mondiales.

Le contexte mondial est, plus encore qu'il y a 5 ans, marqué par une grande instabilité due à des crises multiples : écologique, économique, sécuritaire, celles liées aux migrations et leurs conséquences humaines, au repli identitaire... Ces crises sont aujourd'hui au cœur du débat international et appellent des réponses urgentes et collectives.

En première ligne face à tous ces enjeux, les autorités locales sont mobilisées de longue date : étant définitivement sorties de la simple gestion administrative, elles affirment des choix politiques et sociétaux qu'elles portent en actions et qu'elles concrétisent à travers leur gouvernance.

L'évolution notable des dernières années tient à un profond changement de regard sur le rôle que peuvent jouer les autorités locales face aux crises mondiales, et au renforcement des attentes vis-à-vis d'elles.

« Le rôle du maire n'est plus seulement d'administrer les services publics locaux. Il est d'impulser une dynamique locale en mobilisant toutes les énergies pour développer son territoire de manière durable, inclusive, et ce tout en contribuant à la résolution des enjeux nationaux et mondiaux.

L'année 2015 marque à cet égard une étape importante. Tout d'abord avec l'adoption en septembre 2015 des Objectifs de Développement Durable qui reconnaissent le rôle des autorités locales : à travers l'ODD 11 qui vise à mettre les villes au cœur du développement durable dans un monde en urbanisation, mais aussi à travers l'ensemble des 17 ODD, dont l'atteinte dépend en grande

partie de l'action des pouvoirs locaux. Puis avec la COP21 tenue à Paris, qui a vu une très forte mobilisation des maires et une reconnaissance du rôle des acteurs non étatiques que sont les autorités locales face au défi climatique.

Dans le même temps, et alors que l'urbanisation est toujours plus forte en particulier dans les pays du sud, un nombre croissant d'acteurs s'emparent de la ville : agents des nouvelles économies - numérique, sociale et solidaire, collaborative... -, représentants de la société civile, réseaux de femmes,

de jeunes... En tant que parties-prenantes engagées, ces acteurs deviennent des interlocuteurs incontournables des maires.

Ces évolutions impactent fortement la gouvernance des territoires et amènent des changements dans leur gouvernement. Le rôle du maire n'est plus seulement d'administrer les services publics locaux. Il est d'impulser une dynamique locale en mobilisant toutes les énergies pour développer son territoire de manière durable, inclusive, et ce tout en contribuant à la résolution des enjeux nationaux et mondiaux.

Mais en même temps que les maires sont reconnus dans leur rôle de leaders locaux, s'accroît le risque de conflits politiques entre autorités locales et autorités nationales, mettant en lumière l'urgente nécessité d'accompagner la décentralisation par un cadre législatif qui sécurise les maires dans l'exercice de leurs fonctions.

« Pour que réussissent les décentralisations, c'est-à-dire pour qu'elles ne soient pas une source nouvelle de conflit, il faut renforcer le dialogue multiacteurs.

Pour que réussissent les décentralisations, c'est-à-dire pour qu'elles ne soient pas une source nouvelle de conflit, il faut renforcer le dialogue multiacteurs. Le dialogue doit bien sûr exister entre l'Etat central et les autorités locales, et les associations faitières ont à cet

égard un rôle important à jouer, notamment dans la gestion des crises entre gouvernements et élus locaux. Mais le dialogue doit aussi se nouer avec les parlementaires, avec les journalistes, avec la société civile, si l'on veut que la décentralisation soit mieux comprise et accompagnée.

L'échelon sous-régional est également à prendre en compte, les Etats étant de plus en plus nombreux à s'engager dans des processus d'intégration économique et/ou politiques et à transférer des compétences à des organisations supranationales, avec un impact de plus en plus direct sur les politiques nationales.

Autre enjeu, celui de la mobilisation des ressources nécessaires à une décentralisation efficiente. Ainsi à l'heure actuelle à peine 10% des revenus nationaux sont alloués aux administrations locales en Afrique, contre 26% dans l'Union européenne.

« La question du renforcement des capacités financières et techniques des autorités locales est essentielle.

Enfin se pose la question du renforcement des capacités financières et techniques des collectivités locales. Le renforcement des capacités techniques des administrations municipales bien sûr, afin d'assurer une gestion

optimale des compétences transférées. Mais aussi la formation au « métier de maire », qui procède d'une autre attente que celle d'une simple formation administrative. L'objectif est d'une part de mettre en place une gouvernance renouvelée, adaptée au nouveau contexte des villes, et d'autre part d'aider les élus locaux à construire une politique de ville qui soit l'expression de leur engagement et qui réponde aux attentes des électeurs.

❖ Accompagner une coopération internationale des villes en pleine mutation

« Autrefois limitée à de simples jumelages, la coopération internationale des autorités locales est aujourd'hui porteuse de stratégies et d'objectifs communs qui nourrissent une véritable diplomatie des villes.

Dans ce contexte, les villes et les autorités locales se sont saisies de la coopération internationale comme d'un outil pour renforcer collectivement leur action et porter leurs positions sur la scène internationale.

Tout d'abord en diversifiant leurs coopérations décentralisées, qu'elles soient Nord-Sud ou, de plus en plus, Sud-Sud. Mais aussi en renforçant leur structuration en réseaux, mondiaux, sous-régionaux ou thématiques, afin de faire entendre leur voix sur les grands dossiers internationaux. En quelques décennies, le visage de la coopération internationale entre les autorités locales a ainsi profondément changé. Autrefois limitée à de simples jumelages, elle est aujourd'hui porteuse de stratégies et d'objectifs communs qui nourrissent une véritable diplomatie des villes.

« Cette évolution se traduit par des changements significatifs dans les modalités et dans les contenus de la coopération décentralisée, changements que l'AIMF accompagne en diversifiant son offre et sa réflexion.

Cette évolution se traduit par des changements significatifs dans les modalités et dans les contenus de la coopération décentralisée, changements que l'AIMF accompagne en diversifiant son offre et sa réflexion autour de 3 pistes structurantes :

- **Pour que la mobilisation des autorités locales sur les plaidoyers internationaux soit efficace**, il faut investir sur le renforcement des compétences en la matière. Il faut également renforcer les interactions entre les différents niveaux d'administration publique pour plus de fluidité.
- **Pour que les villes s'affirment à l'international comme une force de dialogue entre les peuples**, leur coopération doit faire ressortir les facteurs de rapprochement, les complémentarités et s'inscrire dans la dynamique globale d'un espace géographique et culturel cohérent.
- La proximité avec les citoyens met les autorités locales face à la nécessité **d'apporter des réponses concrètes à des besoins réels**, divers, spécifiques à chaque situation. Cela amène les gouvernements locaux à prendre des initiatives, parfois dans des domaines dans lesquels ils n'avaient souvent pas de compétences formellement reconnues, afin de peser sur l'évolution économique, sociale et environnementale de territoires culturellement proches.
- **Ces forces d'innovation doivent être accompagnées**, car la crise sécuritaire et financière conduit au repli sur soi et à la perte d'influence de la coopération décentralisée traditionnelle trop souvent perçue comme réduite à des voyages d'échange. La coopération décentralisée, outil d'accompagnement de nouveaux savoir-faire, est un complément évident de l'action conduite par les institutions financières. Les deux démarches doivent être en synergie afin d'humaniser l'intervention des bailleurs internationaux.

❖ Renforcer la décentralisation dans l'espace francophone

La dynamique de reconnaissance du rôle des autorités locales, observée à l'échelle internationale, s'exprime également dans l'espace francophone. Ainsi lors du Sommet de la Francophonie réuni à Antananarivo en novembre 2016, les Chefs d'Etat et de gouvernement membres de la Francophonie ont, pour la première fois, adopté une résolution sur la décentralisation et le développement local.

Cet engagement traduit le changement de regard des Etats francophones sur la décentralisation, et la volonté de s'appuyer sur l'action locale pour répondre aux défis mondiaux. Témoignage très concret de cette évolution, ces dernières années ont vu plusieurs pays traditionnellement fortement centralisés s'engager sur la voie de la décentralisation et en faire une priorité politique, à l'image de la Tunisie, de Djibouti, du Togo, du Gabon, des Comores, du Cambodge.

« La position d'opérateur de la Francophonie de l'AIMF est un atout pour faire avancer collectivement la décentralisation en Francophonie.

La Francophonie apparaît comme un espace privilégié pour une mobilisation collective en matière de décentralisation et de développement local. Et de par sa position d'opérateur de la Francophonie, l'AIMF est dans ce contexte un atout et une opportunité à exploiter.

L'AIMF : UNE DYNAMIQUE POUR ACCOMPAGNER LES VILLES FACE AUX ENJEUX DE DEMAIN

❖ Un réseau original, qui s'appuie sur un secrétariat permanent dynamique

L'AIMF est un espace choisi de dialogue des cultures et de construction collective d'une gouvernance locale humaniste, responsable et partagée.

Née de la volonté de concrétiser l'attachement des élus locaux à la Francophonie, l'AIMF est un réseau d'élus engagés autour d'idéaux communs et partageant la volonté de les traduire à l'échelle locale.

L'adhésion à l'AIMF est un acte porteur de sens, un engagement non seulement à s'ouvrir sur d'autres manières de voir mais aussi à bâtir ensemble une vision de la ville francophone sur la base de valeurs partagées que sont le dialogue, le respect de la diversité, la place de l'humain dans l'urbain. Un attachement presque familial y nourrit des liens de confiance et l'envie d'avancer ensemble. L'AIMF est ainsi un espace choisi de dialogue des cultures et de construction collective d'une gouvernance locale humaniste, responsable et partagée.

LES VALEURS DE L'AIMF

Dialogue
Respect de la diversité
Humanisme
Egalité Hommes-femmes

Un creuset pour des partenariats concrets et innovants au service du développement urbain : la manière de faire de l'AIMF

Pour concrétiser cette vision de la ville francophone, l'AIMF développe depuis 1990 une action de terrain, en réponse aux demandes de ses villes membres. Cette action de terrain fait l'originalité de l'AIMF et nourrit une expertise aujourd'hui largement reconnue.

En plaçant la maîtrise d'ouvrage auprès de ses villes membres, l'AIMF contribue au renforcement des capacités des administrations locales en même temps qu'elle contribue à l'amélioration des conditions de vie des populations urbaines.

Elle s'appuie sur un Secrétariat permanent resserré et proactif, qui sait mettre en synergie les attentes du Bureau de l'association et celles des Partenaires Techniques et Financiers.

Très proche des membres de l'association et à leur écoute, le Secrétariat joue un rôle d'accélérateur d'initiatives en encourageant l'innovation et le décloisonnement avec les Etats, la société civile, le secteur privé, les universitaires... Très proche également des Partenaires Techniques et Financiers, le Secrétariat permanent de l'AIMF facilite le montage de multi partenariats.

LA MANIERE DE FAIRE AIMF

Une démarche intégrée qui lie action et réflexion
Une tradition d'ouverture et de décloisonnement
Une maîtrise d'ouvrage locale des projets
Un pont entre les municipalités et les PTF

❖ Une action intégrée qui porte un projet de société

Alors que la spécificité de l'AIMF était, dans les années 1990, de mettre en œuvre des micro-projets de terrain voulus par les Maires, sa modernité a été, au début des années 2000, d'une part de rapprocher les attentes des Maires et celles des bailleurs, d'autre part de coupler une action de terrain avec une réflexion sur la gouvernance locale et le développement des villes, dans une dynamique d'enrichissement mutuel. Depuis 2015, elle a mis en place un chaînon supplémentaire à travers l'élaboration et le portage de plaidoyers et un investissement important pour la diplomatie des villes.

A travers cette action intégrée, qui va de l'appui aux politiques sociales des autorités locales jusqu'à une véritable diplomatie des villes, il s'agit bien de concrétiser un projet de société porté collectivement par les maires francophones : construire des villes durables dans leurs aspects sociaux, économiques et environnementaux grâce à une gouvernance inclusive et ouverte.

L'action de terrain, ciment du réseau

A l'écoute du terrain, l'AIMF est particulièrement réactive pour faire aboutir les initiatives de ses membres et les faire changer d'échelle en mobilisant des partenariats financiers extérieurs.

Réactivité

Maîtrise d'ouvrage locale

Amélioration des conditions de vie

Modernisation des administrations

Avec une maîtrise d'ouvrage des projets placée directement auprès des villes ou réseaux locaux qui les portent, l'AIMF s'inscrit dans une démarche d'appropriation par les bénéficiaires, démarche qui assure la pérennité des programmes et affirme son engagement fort pour la **valorisation de l'expertise du Sud**.

Cette manière de faire permet également de nourrir une **relation de confiance réciproque**, une proximité presque familiale entre le réseau et ses membres. L'AIMF est bien perçue par ses membres comme « leur » réseau, un réseau à leur image, qui saura accompagner leurs ambitions.

Investissements en 2016

46% pour la réalisation d'équipements publics pour appuyer les municipalités dans leurs projets de développement économique et social (projets eau, assainissement, santé, patrimoine, développement économique...).

32% pour la modernisation des administrations territoriales (modernisation de la gestion financière et renforcement des associations de villes).

20% pour les démarches de plaidoyer

Un outil renouvelé de réflexion et d'appui à la gouvernance locale

Dès sa création, l'AIMF a été un **forum d'échange et de réflexion** entre les maires, désireux de confronter leurs pratiques de gouvernance locale pour en tirer le meilleur. Cette envie de dialogue et d'enrichissement au contact de la diversité des cultures francophones est inscrite dans l'ADN de l'AIMF.

Un forum d'échange et de réflexion pour faire évoluer la gouvernance locale

Ouvrir sur une diversité de regards

Des supports renouvelés

Mais alors que, jusqu'au début des années 2000, cette réflexion était concentrée dans les deux colloques internationaux annuels, elle est aujourd'hui continue avec en moyenne un séminaire par mois et des publications régulières.

Afin de nourrir ces échanges et avec un **objectif de décloisonnement**, l'AIMF associe à présent à ses réflexions une diversité d'acteurs : universitaires, acteurs de l'économie sociale et solidaire, entrepreneurs... Cette diversité des regards s'exprime et se partage depuis 2013 à travers la publication de **Raisonnance, le cahier de réflexion des maires francophones**.

L'AIMF accompagne également la structuration de ces acteurs et contribue à leur mobilisation autour des problématiques de décentralisation et de développement urbain. A titre d'exemple, l'AIMF a apporté son appui à la mise en place, en juin 2017, du Réseau des Femmes Leaders du Maghreb. Ce réseau alimentera la réflexion des maires et leur proposera des pistes d'action pour une meilleure prise en compte des problématiques de genre à l'échelle locale. Elle appuie également le REFELA, Réseau des Femmes Elues Locales d'Afrique, mais aussi le Réseau camerounais des Maires pour l'ESS afin d'encourager leur mobilisation sur cette problématique.

Un plaidoyer renforcé pour libérer le potentiel d'action des autorités locales

Depuis 2015, en réponse aux attentes de ses membres, l'AIMF s'est engagée dans l'appui aux plaidoyers thématiques et sous-régionaux des villes. Et ce avec une démarche consistant à faire

Une démarche nationale et sous régionale

Susciter un dialogue entre tous les acteurs

Apporter des solutions concrètes aux blocages

travailler ensemble élus locaux, parlementaires, représentants des administrations centrales, universitaires, journalistes, experts pour élaborer des diagnostics partagés et faire évoluer positivement l'environnement des autorités locales.

En 2016, près de 20% des investissements ont été consacrés à ces plaidoyers. Cette nouvelle offre de l'AIMF, plus politique, a suscité un fort engouement des Maires, pour deux raisons. D'une part cette réflexion valorise le rôle des Maires en les intégrant dans une démarche institutionnelle mise en avant par la presse nationale. D'autre part elle permet aux municipalités, pour exercer les compétences qui leur sont transférées, de faire évoluer les cadres législatifs, réglementaires et financiers nationaux, mais aussi de faire bouger les lignes sur la scène internationale.

La diplomatie des villes au service de la gestion des crises

Action de terrain, réflexion et plaidoyers nourrissent une diplomatie des villes toujours plus vivante, qui exprime un **dépassement de la coopération traditionnelle entre les autorités locales.**

Définitivement sortie de la simple coopération technique, l'action internationale des Maires est de plus en plus

visible dans les gestions de crises, face auxquelles ils s'engagent pour porter ensemble des réponses aux crises mondiales à travers une action locale. C'est le cas face au défi climatique, où la solidarité entre les autorités locales est particulièrement avancée, ou encore pour inventer de nouveaux modèles de développement économique local qui contribuent à l'émergence de villes intelligentes.

Alors que l'espace francophone est traversé par des crises politiques et sociales multiples, la contribution de l'échelon local, au plus près des populations, est déterminante pour renouer le dialogue et encourager le vivre-ensemble. Aux côtés des Maires, l'AIMF s'est fortement mobilisée pour accompagner ces initiatives locales : rapprochement des villes dans les Grands Lacs, appui au dialogue transfrontalier, accompagnement à la sortie de crise au Mali...

La diplomatie des villes : la coopération internationale des Maires à maturité

Porter ensemble des réponses aux crises mondiales par une action locale

En Francophonie, une action locale déterminante pour le dialogue et le vivre-ensemble

Grands lacs : les autorités locales engagées pour consolider la paix

Suite à la signature en 2013 de l'Accord-Cadre d'Addis Abeba pour la paix, la sécurité et la coopération dans la sous-région, les villes de RDC, du Rwanda et du Burundi se sont engagées, en lien avec l'AIMF, pour un dialogue et une solidarité concrète afin d'œuvrer au processus de paix.

Cette démarche a abouti à la création en novembre 2015 de la **Plateforme des autorités locales des pays des Grands lacs**, pérennisée par la mise en place d'un secrétariat permanent et animée par des rencontres annuelles. Pour donner corps à ce rapprochement, elles ont mis en place une coopération de terrain qui mise sur un **développement économique partagé autour du Lac Kivu**, comme vecteur de rapprochement entre les populations. L'AIMF a soutenu cette démarche par un appui aux coopératives agricoles et aux pêcheurs.

Les Maires francophones ont également choisi de s'engager dans la valorisation du rôle des femmes en retenant leur contribution décisive au dialogue et au vivre ensemble et en accompagnant leurs mobilisations. Cet engagement s'est concrétisé par la mise en place du Prix AIMF de la Femme francophone et un appui aux réseaux régionaux de femmes leaders.

❖ Un développement partenarial en pleine expansion, mis au service d'un changement d'échelle des opérations

La diversification des ressources de l'AIMF traduit son attractivité

Les efforts des dernières années ont permis d'impulser une dynamique partenariale très forte.

L'AIMF est aujourd'hui directement sollicitée par les bailleurs, qui apprécient son efficacité, sa rigueur, mais aussi ses valeurs et sa manière de faire spécifique.

Attractivité de l'AIMF, de plus en plus sollicitée pour de nouveaux partenariats

Diversification pérenne des ressources

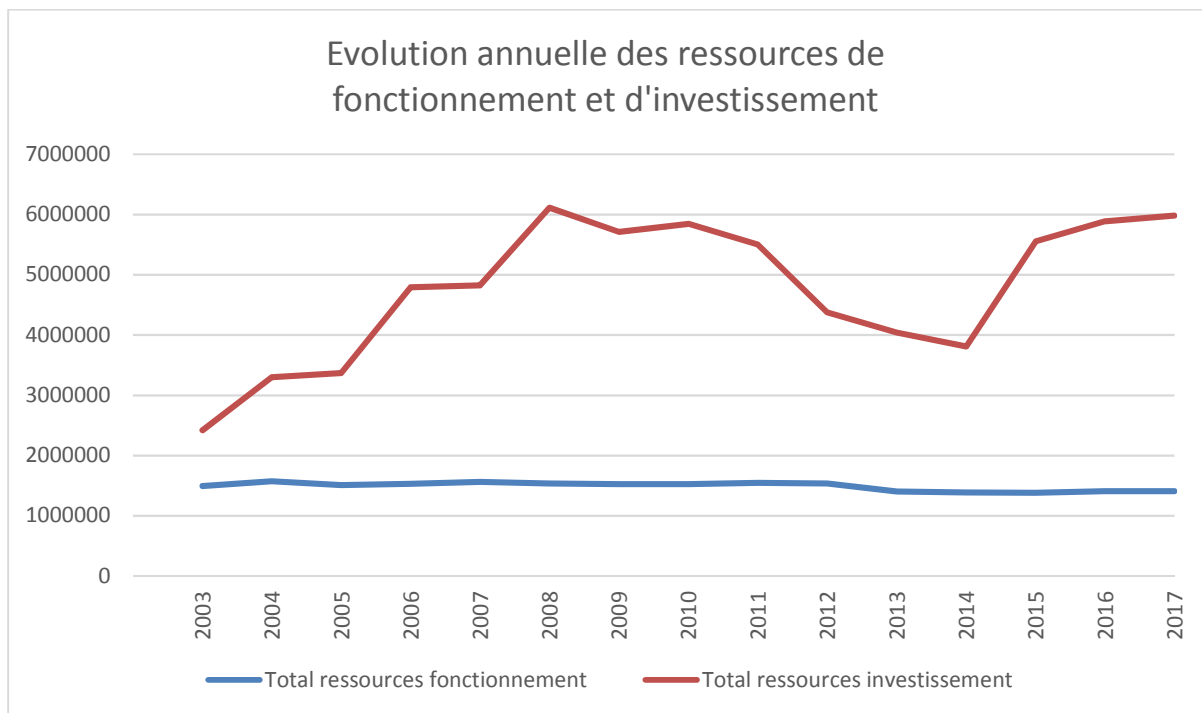
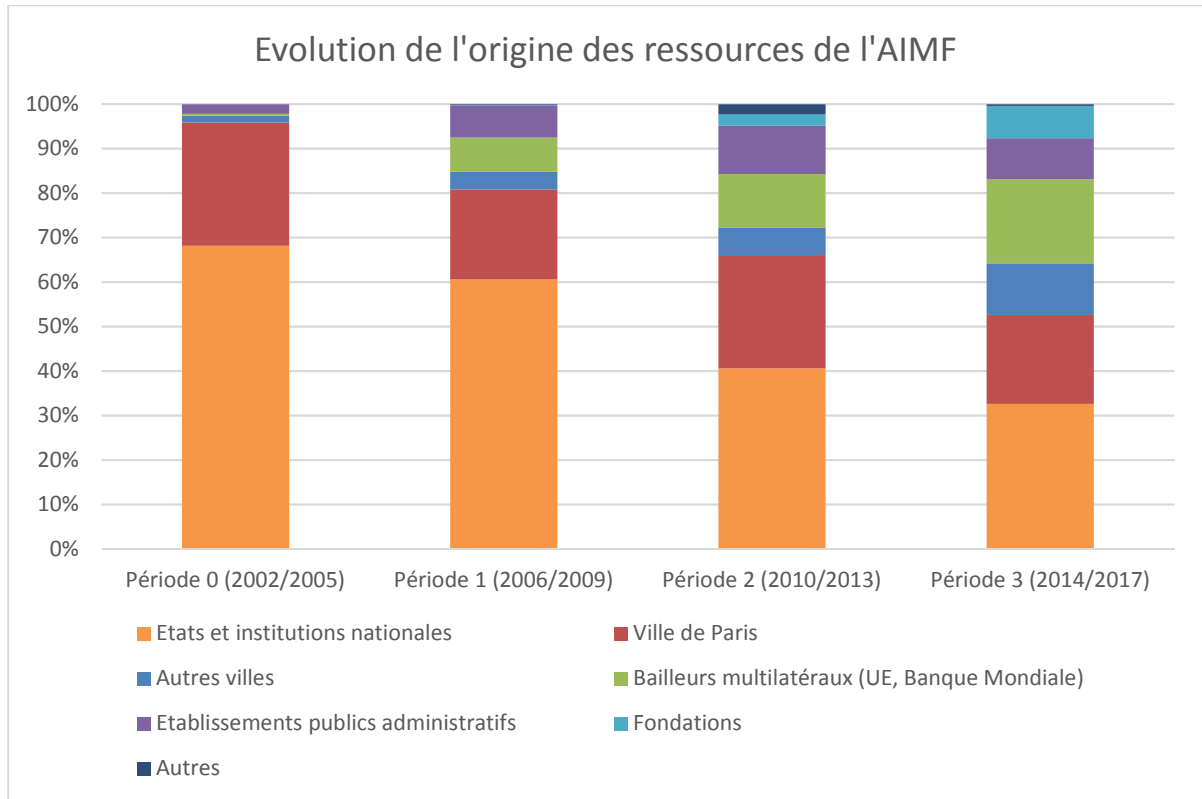
Croissance des ressources d'investissement en dépit de la crise financière

Il y a là une reconnaissance de la réussite du modèle porté par notre réseau (action/réflexion) et de notre capacité à gérer des financements extérieurs importants pour mettre en place des projets de terrain durables, qui contribuent à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable.

L'évolution de l'origine des ressources d'investissement de l'AIMF traduit cette évolution. Pour la période 2002-2005, l'origine des ressources d'investissement de l'AIMF était quasi binaire, avec d'une part les Etats et gouvernements francophones (70% des ressources), et d'autre part la Ville de Paris. Elle est aujourd'hui (période 2014-2017) structurée en trois tiers quasi équivalents : 32 % Ville de Paris et autres villes, 32 % Etats et Gouvernements francophones ; 36 % nouveaux Partenaires financiers (Bailleurs multilatéraux, Fondations, Agences...).

En 10 ans, l'AIMF a ainsi opéré une **diversification pérenne de ses ressources** qui, à travers cet équilibre élargi, assure une plus grande résilience à l'association. Elle a pu ainsi **surmonter la crise financière** et ses conséquences sur les subventions publiques.

Tout en venant équilibrer l'origine des ressources d'investissement de l'AIMF, c'est cette ouverture à de nouveaux partenaires qui nous permet de diversifier, de compléter notre démarche globale, de faire évoluer la taille des opérations.



Le financement des programmes d'appui à l'évolution de la gouvernance

Les programmes d'appui à l'évolution de la gouvernance urbaine sont renforcés grâce aux partenariats qui lient l'AIMF aux Etats et aux bailleurs internationaux. Ils ont connu un renforcement notoire au cours des dernières années.

Ainsi notre **Partenariat stratégique avec l'Union européenne**, signé en 2015 pour une période de 7 ans, nous permet de mobiliser les fonds nécessaires pour renforcer l'action politique de l'AIMF par la mise en place de démarches de plaidoyers et par l'appui aux réseaux nationaux et sous-régionaux de villes.

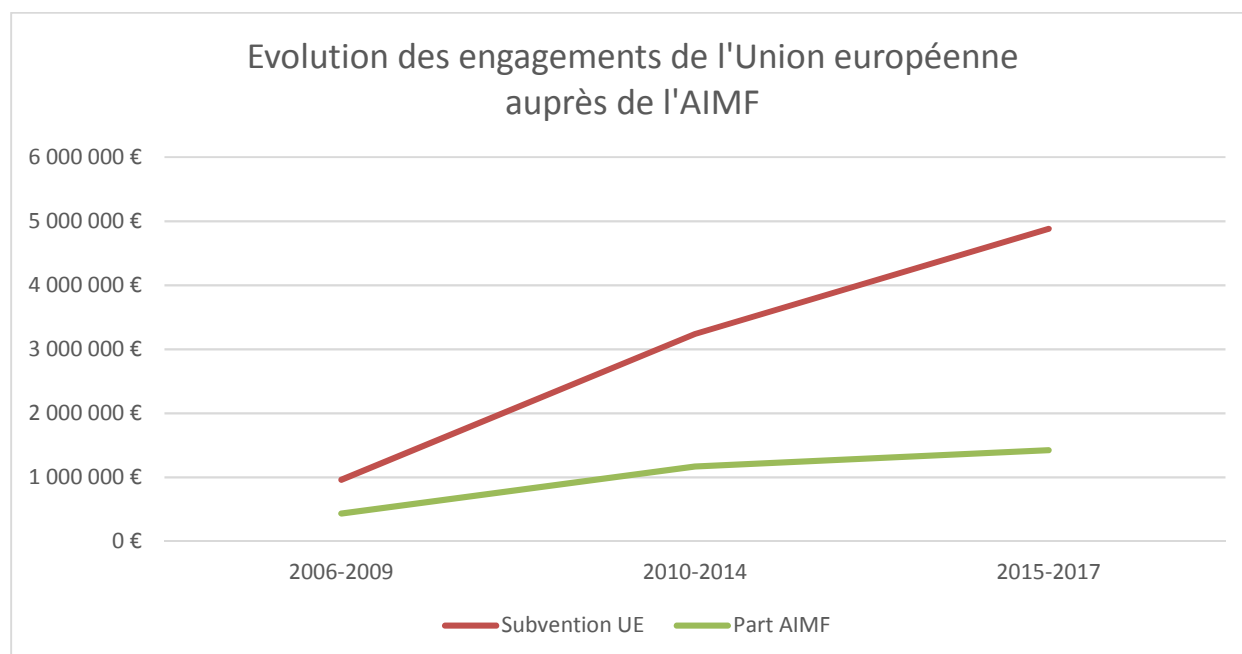
Partenariat stratégique AIMF-UE

Un partenariat stratégique pour 7 ans

Un engagement commun pour la décentralisation et les valeurs de gouvernance

Evolution des subventions reçues de l'UE : +39 % par rapport au dernier quadriennium.

Pour la période 2014-2017 (4 ans), les subventions reçues l'Union européenne s'élèvent à **3,3 millions d'euros**, en **augmentation de 39 %** par rapport au quadriennium précédent (2010-2013). Cette présence de l'Union européenne marque un engagement fort pour la décentralisation et la coopération décentralisée. L'Union européenne est en effet pionnière en matière d'appui d'une organisation multilatérale à la coopération avec les autorités locales.



Aux côtés des Etats francophones, l'Union européenne soutient également le réseau dans sa politique de modernisation des finances locales et d'autonomisation financière des villes. Sur ces questions, la capacité d'appui de l'AIMF, l'envergure des actions et des partenariats mobilisés ont connu une croissance notable au cours des dernières années. Les investissements annuels moyens sur cet enjeu crucial pour l'autonomie des villes ont cru de 70% entre les années 2009-2013 et 2014-2018. Les soutiens des grands bailleurs à notre démarche se renforcent (Union européenne, PNUD, Banque

mondiale), de même que celui des Etats qui souhaitent diffuser notre outil de gestion de la chaîne budgétaire et comptable des villes à l'échelle de leurs pays (Cameroun, Comores...).

Le financement des programmes urbains

Le Fonds de coopération, instrument « historique » de l'AIMF alimenté par les villes membres, des Etats francophones et des partenaires extérieurs pour la mise en œuvre de projets urbains, a également connu au cours de dernières années une **croissance significative** : **+17 % de ressources d'investissement** mobilisées sur la période 2014-2017 par rapport à la période précédente, et **+133% par rapport à la période 2002-2005**.

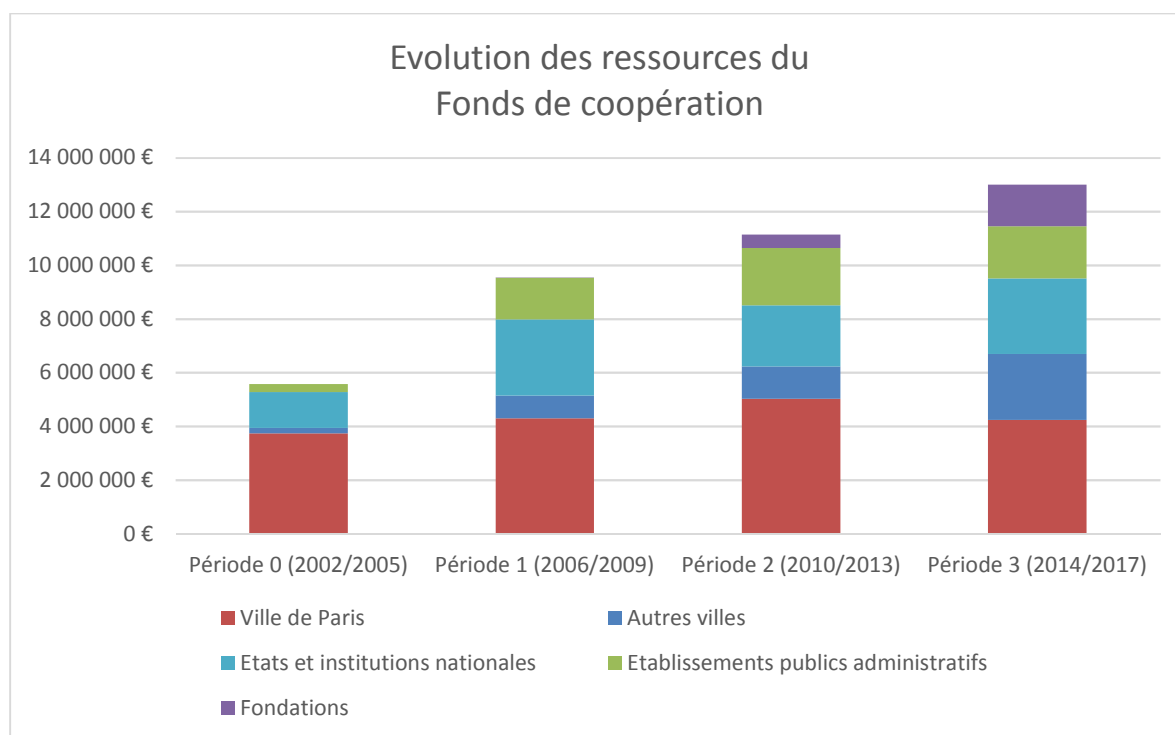
Fonds de coopération

+17 % de ressources d'investissement pour 2014-2017 par rapport à la période précédente

Un creuset de rassemblement pour les partenaires

Un changement d'échelle des projets

Celle-ci témoigne de l'ampleur des évolutions au regard du périmètre des opérations soutenues et de la capacité de l'AIMF à mobiliser des partenariats.



Un effet levier pour des projets plus impactants

Cette croissance s'est accompagnée d'un **changement important du visage des projets appuyés par l'AIMF**. Les projets bilatéraux (AIMF-bénéficiaire) ont laissé place à une configuration multipartenaire : l'AIMF est aujourd'hui en mesure de faire jouer à plein un effet levier qui permet, à travers la mobilisation de partenaires, de faire changer d'échelle les opérations appuyées. Celles-ci sont beaucoup plus visibles et leur impact est beaucoup plus fort et mesurable. Elles confortent le maire dans la stratégie de développement qu'il met en place à l'échelle du territoire et ont une résonance beaucoup plus forte auprès des populations.

L'effet-levier de l'AIMF

Dépasser les projets bilatéraux pour ouvrir vers des multipartenariats plus lisibles

Porter des projets de société à travers une démarche globale d'accompagnement

Un changement d'échelle qui permet des projets avec un impact plus fort pour les populations et plus de visibilité.

La **reconnaissance de l'expertise de l'AIMF en matière de gestion de projets urbains** en coopération directe avec les municipalités permet, surtout, de nouer des partenariats avec de nouveaux acteurs, dont l'engagement aux côtés des autorités locales permettrait d'apporter un appui significatif au développement local. C'est le cas des grandes Fondations, notamment nord-américaines. A leur contact, le Secrétariat permanent de l'AIMF évolue dans sa manière de gérer les programmes. Cette évolution avait déjà été engagée avec l'influence du Canada en 2007, elle se poursuit aujourd'hui avec la Fondation Bill & Melinda Gates.

En 2017, l'AIMF a ainsi signé un **partenariat quadriennal avec la Fondation Bill et Melinda Gates** pour développer une politique de santé familiale et renforcer les services essentiels dans les villes francophones. L'apport financier de la Fondation s'élève à plus de **4 millions d'euros** pour 4 ans, soit une **augmentation de plus de 70% des capacités d'investissement annuelles sur les services essentiels**. Mais cet apport n'est pas uniquement financier. La démarche vers plus de communication formatrice et plus de gouvernance par indicateurs constitue une nouvelle culture.

La dynamique engagée par l'AIMF depuis quelques années rencontre ainsi un écho très positif tant auprès des villes membres qu'auprès des partenaires techniques et financiers. L'AIMF est aujourd'hui une organisation particulièrement attractive et sollicitée. Il y a là de nombreuses opportunités, mais qui ne pourront être exploitées que si les risques et faiblesses de l'organisation sont maîtrisés.

❖ Des risques et faiblesses à maîtriser : adapter la structure à son rythme de développement

Le dynamisme et la manière de faire de l'AIMF suscitent un grand intérêt auprès des partenaires et des bailleurs. Les sollicitations sont très nombreuses et offrent de grandes potentialités au réseau. Le risque se situe cependant dans notre **capacité d'absorption de cette dynamique**, tant au plan financier qu'opérationnel.

La diminution de la part des fonds propres dans nos ressources : un risque pour la réactivité et la capacité d'initiative de l'AIMF

Les fonds déliés, c'est-à-dire non affectés directement à la mise en œuvre d'un projet prédéfini et que l'on peut considérer comme des fonds propres de l'association, donnent à l'AIMF son autonomie, son efficacité et sa capacité d'initiative.

C'est en mobilisant ces fonds déliés que l'AIMF peut répondre, à la fois, à ses villes membres et aux attentes des bailleurs de fonds. Ils permettent de faire jouer un effet levier pour mobiliser des financements plus importants auprès des partenaires financiers qui disposent de crédits affectés.

Les fonds déliés nourrissent l'autonomie de l'AIMF et la capacité de l'Institution à garder la maîtrise de son projet

Un manque de fonds déliés qui va limiter l'AIMF dans sa croissance et dans sa dynamique multi partenariale

Des fonds déliés qui reposent sur un nombre trop réduit de bailleurs

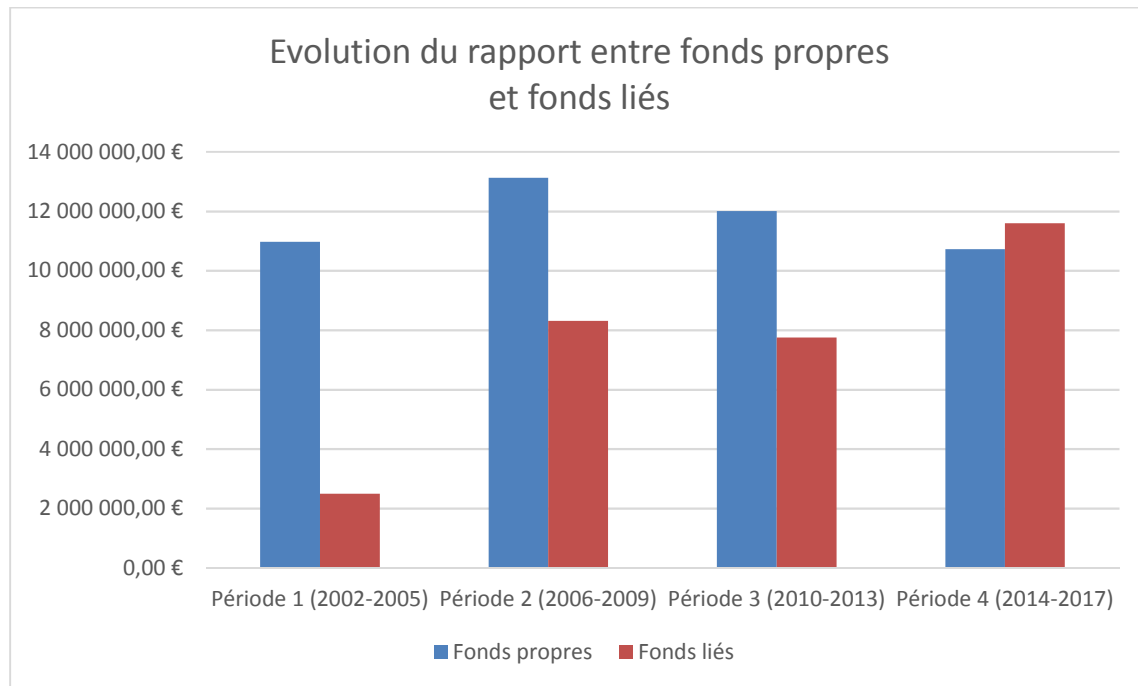
Un manque de fonds déliés peut ainsi limiter mécaniquement l'AIMF dans sa croissance, puisqu'elle ne pourrait plus mobiliser les cofinancements exigés par certains bailleurs.

A l'heure actuelle et depuis longtemps, ces fonds déliés proviennent de la France, du Cameroun, du Canada, du Canada-Québec, et de la Mairie de Paris. Les fonds liés, c'est-à-dire affectés à des projets précis, proviennent des autres contributeurs au budget de l'AIMF : autres villes, bailleurs multilatéraux, Etablissements publics administratifs, Fondations, Etats et Gouvernement intervenant en appui à des projets.

La tendance générale, qui s'observe chez nos villes partenaires autant que chez les Etats, est de lier leurs subventions à des projets précis. Cela répond au besoin de redevabilité, les résultats d'un projet étant perçus comme plus facilement mesurables que la politique générale de l'AIMF. Cette évolution peut être considérée comme un repli sur soi de certains partenaires. Elle constitue un risque pour la durabilité du modèle développé par l'AIMF.

Or l'Institution AIMF a un rôle à jouer, au-delà des projets qu'elle met en œuvre. Cela a une valeur, qui fait toute l'attractivité de l'AIMF. C'est parce qu'elle peut, en toute indépendance des bailleurs, porter ses propres objectifs et son propre projet, que l'AIMF rassemble. Cela implique de garder une liberté d'action au-delà des projets sur lesquels nous nous engageons, de garder la maîtrise de sa vision politique et de développer des activités institutionnelles moins facilement mesurables mais néanmoins

essentielles à la réussite d'un modèle de partenariat au service de ces projets locaux de société qui « font la ville ». Cette capacité d'initiative a un coût, qui n'est aujourd'hui assumé que par un groupe de partenaires influents mais avec une tendance à la baisse de leurs crédits.



Des ressources de fonctionnement à renforcer

Le rapport entre ressources de fonctionnement et ressources d'investissement de l'AIMF est également source d'interrogations.

La croissance de l'AIMF implique des coûts de fonctionnement supplémentaires : frais de personnel assurant des fonctions support en lien avec la diversité des bailleurs (comptabilité, organisation, communication...), locaux, coûts administratifs, financement de l'organisation du Bureau et de l'Assemblée générale alors que le nombre de membres est en augmentation...

Or le rapport entre ressources de fonctionnement et ressources d'investissement s'est dégradé progressivement au cours des dernières années. Alors que 30% des ressources de l'AIMF allaient encore à son fonctionnement au début des années 2000, cette part est aujourd'hui inférieure à 20%. Avec pour conséquence une pression sur le fonctionnement de l'AIMF, qui risque à court terme de limiter sa capacité à gérer de nouveaux partenariats.

Pour faire face à ces deux défis, il s'agira donc de proposer des stratégies de sensibilisation et d'action auprès de nos partenaires afin de rétablir les équilibres entre fonds liés/déliés et ressources de fonctionnement / ressources d'investissement. Il s'agira aussi, pour le bon fonctionnement du Secrétariat permanent, d'accentuer le fonctionnement décentralisé du réseau.