

# Raisonnance

Cahier de réflexion  
des maires francophones

Mai 2014



Thématique Numéro 02

## LE RISQUE

Nom masculin (ital. *risco*). Fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger : *Avoir le goût du risque*.

Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé : *Courir le risque d'un échec*.

**Le risque est un besoin essentiel de l'âme.  
L'absence de risque suscite une espèce d'ennui qui paralyse autrement que la peur mais presque autant.**

Simone Weil



© Mike Moran / Kon Images / Corbis

► ÉDITO

Par Jacqueline Moustache-Belle  
*Mairesse de Victoria*

# T

a caractéristique première d'une fonction locale est la proximité. Proximité ! C'est en son nom que s'est développé l'esprit de la décentralisation. Proximité du pouvoir, proximité des citoyens, proximité du terrain. Aux élus locaux de prendre en compte les risques inhérents à cette proximité territoriale, à eux de prendre les mesures exigées par les circonstances, à eux de protéger le bien commun, le patrimoine.

Surtout, à eux de se protéger contre eux-mêmes, contre les tentations de la facilité que procure un nouveau pouvoir, qui ne dispose pas encore de ces traditions, de ces institutions, de ces jurisprudences qui doivent jalonner une vie politique dominée par l'urgence.

Élu local est un nouveau métier à hauts risques. Les maires du Nord Mali en ont fait l'expérience en 2013. Mais, il n'y a pas que le Mali. Souvent victimes de crises qui leur sont imposées ou victimes de la proximité. Je pense là aux agressions, celle dont a été victime Bertrand Delanoë en tant que maire de Paris, à ce qu'a vécu Simon Compaoré dans la nuit du 30 au 31 mars 2011.



Victoria - Seychelles



© Droits réservés

La proximité n'est pas seule en cause. La solitude est l'autre risque qui marque l'action locale. Solitude dans la « conquête » d'un territoire où tout le monde se connaît, solitude dans la recherche des voies et moyens qui porteront le message politique, solitude dans les négociations partisanes. Proximité, solitude et risque forment un tout compact et caractéristique. Comment dénouer ces fils pour donner plus de sérénité au débat local, pour mieux protéger la fonction qui est aux racines de la démocratie ?

La démarche passe par plusieurs considérations : celle des élus (par les pouvoirs octroyés), celle des électeurs (par leur écoute et l'affirmation constante de servir leurs attentes), celle du territoire (par le respect du patrimoine), celle de la communauté de valeurs (par le respect de la diversité). Prendre en compte toutes ces considérations, qui se renforcent les unes les autres, au sein d'un projet politique validé par la collectivité, est au cœur de tout dispositif de protection contre les risques politiques. Mais ce cœur, cette manière d'être et de faire, doit s'accompagner d'une part de relations « adultes » avec l'État, d'autre part, d'une responsabilisation de la société civile, pour que ces deux autres pouvoirs qui contribuent à structurer les territoires, adoptent une manière d'être et de faire qui renforce l'esprit démocratique.

## “ Élu local est un nouveau métier à hauts risques ”

Réduire le risque, c'est accepter la volonté changeante des citoyens. C'est accepter que les électeurs, en accédant à un niveau toujours plus élevé dans la compréhension des mécanismes politiques, à la connaissance de leurs intérêts, modifient leurs attentes. Les technologies de l'information et de la communication sont là pour faciliter ces évolutions, pour mieux les exprimer et pour mieux répondre aux nouvelles volontés.

Réduire le risque, c'est aussi mettre en œuvre un statut de l'élu local, avec ses droits et ses obligations. Réduire le risque, c'est être attentif au soutien, aux conseils et à la sécurité que l'État doit aux représentants de collectivités locales, à la prise en compte de leur pouvoir de décision et d'adaptation aux spécificités de leur territoire. Réduire le risque, c'est veiller à ce que tous les acteurs locaux trouvent une grande satisfaction dans l'exercice de leur fonction. La voie passe par l'esprit de concertation, l'allègement des contraintes législatives ou réglementaires, la mutualisation, la maîtrise des ressources humaines, le choix de l'expérimentation locale avant toute réforme. Réduire le risque revient donc à plus de considération !

Car, enfin, comment accepter les sacrifices financiers, familiaux, professionnels que réclame la vie politique locale si, au bout du chemin, la femme ou l'homme en capacité d'assumer ces responsabilités se trouve privé(e) de moyens d'action ? Si elle est une « charge », la fonction n'est pas un « investissement ». Une vie politique locale apaisée, une manière d'être et de faire des élus conforme à une gouvernance moderne passent à la fois par le citoyen blogueur, des institutions intermédiaires responsables et la reconnaissance de la fonction d'élu, expression d'un faisceau d'expériences et de volontés. ▶



Château de Chinon sur les bords de Vienne.

© Jose Ignacio Soto/Fotolia

# Il faut prendre le risque du courage

---

Par Yves Dauge  
Ancien maire de Chinon

---

I AU MOMENT OÙ EN FRANCE S'ENGAGENT DE NOUVELLES ÉQUIPES MUNICIPALES POUR SIX ANS, CE THÈME DU RISQUE EN POLITIQUE EST D'ACTUALITÉ ET JE SUIS TRÈS SENSIBLE À LA DEMANDE QUI M'EST FAITE « D'OUVRIR LA REVUE ». |



Chinon - France



© Droits réservés

**“ Il faut savoir prendre ce risque de l’engagement personnel dans la durée, car la ville est faite de relations humaines avant tout ”**

**Le premier risque qui me vient à l'esprit ce serait celui de la non-alternance possible. Celui du non-renouvellement des élus**

Ces moments d'élections sont toujours des moments difficiles à vivre, parfois douloureux. Le candidat doit prendre le risque d'aller au bilan, au projet, à la confrontation, au combat. Le temps de l'élection doit être celui de l'engagement autour d'une vision. Le risque serait que ce soit celui des promesses et des déceptions à venir.

En même temps, on peut dire que le temps de l'élection est aussi celui où il faut prendre le risque de « fendre l'armure », de se livrer avec sensibilité et authenticité. Il faut savoir prendre le risque du leadership et puis tenir ce risque tout au long du mandat avec un certain charisme. Je pense que ce risque est tenable, il faut le prendre; certes il nécessite une sorte de renoncement de soi, un effort constamment renouvelé, une attitude d'ouverture, une disponibilité sans faille envers les citoyens. Oui, il faut savoir prendre ce risque de l'engagement personnel dans la durée car la ville est faite de relations humaines avant tout et l'élu cristallise un esprit d'écoute, de convivialité, de confiance. On dit parfois qu'il faut, pour ce travail, prendre le risque d'aimer les gens.

Fort heureusement, si le maire est en première ligne et prend le risque de « payer de sa personne », il n'est pas seul. C'est l'image d'un mode de gestion collectif, d'une gouvernance partagée qui évitera le risque de plus en plus rejeté du « seul maître à bord ». Il faut savoir déléguer au maximum et aller constamment au cours du mandat au contact des quartiers, des associations, des commerçants qui eux entendent chaque jour les « clients ». Le risque de l'élu, c'est d'être le responsable qui seul dans son bureau maîtrise les dossiers. Il faut prendre le risque de passer chaque semaine dans la rue, au marché, dans les transports et se faire interPELLER...

Cependant la vision que l'on a pour la ville est porteuse de projets et le plus souvent beaucoup de projets, grands ou petits, dérangent les habitudes, remettent en cause des acquis. Le risque serait alors de ne pas en prendre et de ne pas vouloir prendre le risque de la contestation. Certes, il aura fallu prendre son temps, écouter, modifier le projet, mais en définitive, il faut « oser », agir. On sait d'ailleurs que la difficulté est de choisir le moment ! Mais les projets sont longs à être conçus et mis en œuvre, et la question du risque politique de l'action peut être un frein au développement, surtout dans les petites ou moyennes villes où tout devient vite polémique, où la rumeur

**Yves  
DAUGE**

**Biographie :**

Né en 1935, Yves Dauge est ancien sénateur, ancien député, ancien maire et adjoint au maire de Chinon, en France (Indre-et-Loire). Ses mandats électifs ont été marqués par l'attention particulière qu'il a toujours portée à la protection du patrimoine. Son engagement a notamment permis d'établir une coopération décentralisée forte avec Luang Prabang, centrée sur la valorisation du patrimoine de cette ville du Laos. Il est actuellement président de l'Association des biens français du patrimoine mondial et de l'Association des centres culturels de rencontre. Également conseiller auprès de la convention France Unesco, il est coprésident du Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT).

l'emporte sur la raison. Il est vrai qu'il y a un risque à certains moments autour de certains projets, de voir mis en cause injustement l'élu et sa politique. C'est aussi le risque de la noblesse du métier d'être ainsi parfois contesté. Il faut prendre le risque du courage... ◀



A stylized illustration of a person walking on a path through swirling clouds. The person is seen from behind, wearing dark trousers and a light-colored shirt. The path is a simple brown line winding through a field of stylized, colorful clouds in shades of teal, green, yellow, and white. The clouds have a repeating spiral pattern.

**Le risque,  
une dimension  
essentielle de  
l'accomplissement  
personnel**



Paris - France

---

Par Pierre d'Elbée  
Docteur en philosophie

---



© Droits réservés

I « CROYEZ-MOI ! LE SECRET POUR RÉCOLTER LA PLUS GRANDE FÉCONDITÉ, LA PLUS GRANDE JOUSSANCE DE L'EXISTENCE, CONSISTE À VIVRE DANGEREUSEMENT ! » NIETZSCHE SOULIGNE QUE LA VRAIE VIE N'EST PAS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE. ELLE LAISSE PARLER SON DÉSIR ET NE SE LAISSE PAS IMPRESSIONNER PAR LES PEURS NI PAR LES CONFORMISMES. EN SOMME, ELLE ACCEPTE DE S'EXPOSER, POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE. CAR LE RISQUE RÉVÈLE CE QU'ON VAUT ET CE QU'ON VAUT SE CONQUIERT PAR LA CONFRONTATION À QUELQUE CHOSE DE DIFFICILE. I

Le risque a ainsi deux visages : l'échec toujours menaçant et l'attrait impérieux de quelque chose à ne pas manquer. L'expression française « prendre un risque » peut facilement être traduite en anglais par *to take a chance*, mais les images mentales ne sont pas du tout les mêmes : elles traduisent bien la différence qui existe entre une menace et une opportunité, et donc l'attitude de précaution face à un mal que l'on veut éviter d'une part, et celle de désirer un avantage que l'on peut obtenir d'autre part.

---

#### Des rapports différents à l'incertitude selon les cultures

---

Les travaux du néerlandais Geert Hofstede sont intéressants à ce

titre. Ils comparent les attitudes culturelles de différents pays, et notamment celles vis-à-vis du risque potentiel des événements à venir. Ils mesurent trois composantes qui permettent à tout un chacun de contrôler l'incertitude : le besoin de règles, la stabilité souhaitée dans l'emploi et le stress ressenti dans la vie quotidienne. Les pays qui cherchent le plus à contrôler les risques sont les pays de culture latine, aussi bien en Europe (France, Belgique, Italie, Espagne) en Amérique (Mexique, Colombie, Venezuela, Pérou, Chili, Argentine) et au Japon. Les pays qui ont un besoin faible de contrôle de l'incertitude sont les pays scandinaves et anglo-saxons, le Sud-Est asiatique, les pays en voie de développement, comme l'Inde et les pays africains. ▶

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.

---

## Voyage sémantique : l'étymologie du mot risque

En recherchant l'étymologie du mot risque, un véritable voyage sémantique nous attend et nous fait découvrir combien la définition du risque renvoie à des images mentales différentes. En italien, *risko* désigne un danger lié à une entreprise et posséderait à l'origine une connotation maritime que l'on retrouve dans le latin *riscum* (le risque) et *resecum* (l'écueil) qui fait prendre au navire le risque de se fendre. D'où le risque que partagent deux marchands qui l'affrètent. Dans la tradition militaire, *risko* désigne la malchance, mais aussi... la chance d'un soldat. Une autre – et meilleure – origine : le byzantin *rizikon* indique la solde aléatoire gagnée par un soldat, mot qui proviendrait de l'arabe *risq*, ration journalière du soldat. Le chercheur Omar Bencheikh fait d'ailleurs remarquer que le premier sens de *risq* désigne une portion, une chose qui vous est donnée (par Dieu) et dont vous tirez profit, une faveur en somme; et plus tard seulement, la solde des soldats, les attributions en nature aux officiers. Curieusement donc, le risque n'a pas nécessairement une connotation négative, il peut être associé à la bonne fortune, la chance, un avantage inespéré.

### Initiative et sécurité : des valeurs à équilibrer

Quelles sont les valeurs qui soutiennent ces deux attitudes ? Le contrôle du risque est motivé par la valeur de sécurité et le moindre contrôle par la valeur de l'initiative. Les deux sont nécessaires et les sociétés harmonisent ces deux exigences selon des préférences culturelles qui s'élaborent sur un temps long, que l'on ne peut pas modifier facilement. On comprend bien que l'initiative fait partie de l'histoire des États-Unis et que le modelage individuel de cette donnée culturelle est profond. La quête sécuritaire est de plus en plus palpable. Les Français refusent le risque et acceptent de moins en moins le hasard... Le principe de précaution a été inscrit dans le préambule de la Constitution française... Le souci de sécurité imprègne l'ensemble du modèle national, dans toutes les circonstances de la vie : emploi, santé, éducation...

Cette culture de la sécurité interroge sur le rapport entre les valeurs et le risque. Car les valeurs sont finalement des critères, des raisons « au nom desquelles » on prend nos décisions. L'excès de sécurité peut paralyser la décision, mais l'excès d'initiative peut être lui aussi néfaste. À trop vouloir la sécurité, c'est-à-dire l'absence de danger, on risque la paralysie et l'ennui ; à trop vouloir l'initiative, on risque la précipitation et l'inconstance.

### Le risque, pour devenir ce que l'on est

Un chercheur est celui qui risque sa vérité et qui se casse la figure, remarque Michel Serres. Ce qui est vrai du chercheur l'est finalement de tout homme. Car les risques auxquels on consent ne sont jamais imposés par la seule culture d'origine. Une décision comporte un élément de liberté personnelle supplémentaire qui transcende les conditionnements culturels et sociaux. Devant un

“ À trop vouloir la sécurité, c'est-à-dire l'absence de danger, on risque la paralysie et l'ennui ; à trop vouloir l'initiative on risque la précipitation et l'inconstance ”



## Religion et temps dans le rapport au risque

Les référents structurels et parfois inconscients d'une culture se situent plus profondément dans le religieux et le rapport au temps qu'il implique. Les théologiens chrétiens et musulmans ont adopté l'idée selon laquelle le temps est vectoriel. Le risque prend son sens dans un univers où le temps est orienté, avec un début et une fin. Fondement de l'Histoire, ce temps orienté est investi par le projet de l'homme, qui se reconnaît la mission de construire son destin, et donc de s'exposer lui-même pour mener à bien la conquête du monde.

La dimension religieuse invite les croyants à prendre conscience de la limite du temps et qu'il faut l'utiliser avec sagesse. C'est le futur à construire qui polarise toutes les attentions et valorise le risque qu'on prend à le bâtir. Cependant, les événements qui surviennent peuvent être perçus comme des manifestations de Dieu, ouvrant un débat sur la maîtrise de son destin par l'homme.

D'autres traditions, notamment orientales ou archaïques – comme dirait Mircea Eliade – sont beaucoup plus orientées *ab illo tempore*, vers le temps des origines qui consacre le retour cyclique du Cosmos émergeant du Chaos, ce temps sacré qu'il s'agit de reproduire par le rite. Ici, c'est le passé qui importe, le rite des origines commandant l'action humaine. Le reste est de peu d'importance: il vaut mieux consacrer ses efforts, par exemple, à sortir du cycle infernal des incarnations plutôt, que d'essayer de dominer le monde. On voit ainsi par là que le rapport au risque et sa valorisation dépendent aussi de la vision religieuse et de la métaphysique du temps.

risque, on ne projette pas seulement une appartenance culturelle, on exprime des convictions personnelles. On adopte volontairement les valeurs qu'on veut défendre, en fonction de ses expériences, de ses découvertes, de sa maturité. C'est ici que la prise de risque est essentielle dans une dimension d'accomplissement personnel: si je suis incapable de prendre un risque alors que l'enjeu est important pour moi, alors je suis condamné à la frustration et une sorte de faillite personnelle. Le risque, c'est la vie même. On ne peut risquer que sa vie. Et si on ne la risque pas, on ne vit pas, dit Amélie Nothomb.

Comme quoi ne rien risquer revient à prendre le risque suprême: perdre l'objet de son désir et l'estime de soi-même. L'épreuve du risque n'est pas seulement un danger qu'il faut éviter, mais un défi qui fait grandir. La dimension personnelle et somme toute humaine du risque ne doit pas être niée, sans quoi on a une vision trop rationnelle

et objective: on perd de vue la réalité vécue du risque. Le calcul rationnel ne doit pas camoufler le risque nécessaire que doit prendre tout homme pour devenir lui-même à travers ses rêves et ses projets. C'est sans doute l'une des leçons à tirer de l'éty-mologie paradoxale du risque: une menace en même temps qu'une faveur. ▶

*“ Le calcul rationnel ne doit pas camoufler le risque nécessaire que doit prendre tout homme pour devenir lui-même à travers ses rêves et ses projets ”*

# Apprivoiser le risque

I « NOUS VIVONS UNE ÉPOQUE MODERNE ». NOUS AVONS ACCÈS À L'INFORMATION, NOUS POUVONS LA PARTAGER, DES MODÈLES PERMETTENT DE SIMULER L'AVENIR... MAIS QUAND BIEN MÊME NOTRE CAPACITÉ D'ANTICIPATION DE L'AVENIR S'EST ACCRUE, DES CRISES ARRIVENT ET NOUS SURPRENNENT. LA CRISE, APRÈS COUP, PARAÎT POURTANT LOGIQUE. ON SE DIT QUE LES SIGNES AVANT-COUREURS ÉTAIENT LÀ ET QUE NOUS N'AVONS PAS SU LES VOIR. QU'EST-CE QUI NOUS EMPÈCHE DE VOIR ? COMMENT MIEUX SENTIR CET AVENIR QUI N'EST PAS PAR DÉFINITION ET MIEUX S'Y PRÉPARER ? Y A-T-IL DES RISQUES ET DES CRISES NOUVELLES QUI APPELLENT D'AUTRES RÉPONSES ? I

---

Par François de Montfort  
Consultant

---

## Dérypter son rapport au risque

**Une relation très personnelle...**  
Sur le plan personnel, nous élaborons des possibles et des impossibles. On se dit il est possible qu'il arrive telle chose et impossible que cette autre chose arrive. Nous sommes vite prisonniers de nos schémas de pensée, de notre vision du monde. Cette représentation nous aide cependant à structurer notre pensée, à dérouler une action. Cette vision est un point d'appui indispensable, elle se doit cependant d'être couplée à un pragmatisme et à une adaptation aux situations.

Le fait de croire en cette vision joue un rôle majeur dans le succès de l'action, c'est la « prophétie auto-réalisatrice ». Mon enthousiasme et la non prise en compte du danger contribuent au succès de l'action : « Ils ne savaient pas que c'était impossible, c'est pour cela qu'ils ont réussi. »

Ou à l'inverse, ma méfiance contribue à l'échec : « Je vous l'avais bien dit ! » Cette perception personnelle de l'avenir aide à agir, mais peut engendrer un déni de la réalité. Au lieu de regarder le danger en face, « d'oser ce que l'on craint », on l'évite, alors que le courage face au danger possible permet de résoudre le problème. Même si nous sommes « câblés » physiologiquement pour accueillir et percevoir les mauvaises nouvelles, nous pouvons être amenés à refuser une réalité trop dure, sans solution, pour une question de survie aussi. À l'inverse, nous pouvons structurellement ne pas percevoir ce qui va. C'est le déni de ce qui marche. Déni tout aussi grave, car on ne va pas pouvoir bâtir l'avenir, et l'on risque de passer à côté du réel positif qui frappe à la porte plus doucement et qui porte en germe la solution. Rien n'est simple au niveau personnel, mais connaître nos schémas de pensée éveille et élargit notre esprit pour mieux appréhender le risque éventuel.

## ... influencée par le groupe...

La perception faussée du risque peut trouver son origine dans un mimétisme de pensée dû à la fréquentation des mêmes acteurs, issus des mêmes écoles, des mêmes « tribus » et qui se confortent dans des pensées qu'ils se renvoient en écho. L'excitation d'un groupe qui croit à une idée balaie tout signal contradictoire, faible, qui viendrait contrecarrer son enthousiasme général. Ce type de risque appelle une vigilance alimentée par des équipes diverses, elles-mêmes dirigées par des chefs capables d'accepter la contradiction, d'embrasser des sensibilités et des avis éloignés de leur propre sensibilité et de prendre une décision. Dans ces équipes diverses, nous allons trouver des optimistes et des pessimistes, des introvertis et des extravertis qui apportent, avec leur tempérament, un éclairage du réel utile pour englober l'avenir de manière large.



Angers - France



© Droits réservés

### ... mais aussi par notre culture

Comme cela a été mis en évidence par Pierre d'Elbée, la préférence pour l'initiative ou la sécurité varie selon les cultures. La réduction du risque à outrance dans certains pays développés peut paradoxalement créer un climat anxiogène qui ne permet pas à l'homme de grandir en affrontant l'inconnu avec ses moyens. Le risque est intimement lié à la vie. Si un choix exagéré de sécurité de la part de la société et des dirigeants ne permet pas de laisser grandir, à l'inverse trop de précarité inhibe tout éveil de désir et toute prise de risque.

### Nous voulons maîtriser le risque. Possible mais jusqu'où ?

#### Sur le plan personnel

L'analyse et la préparation face aux risques permettent la maîtrise du risque objectif. Escalader le mont Blanc est objectivement

dangereux pour le commun des mortels, mais celui qui est capable de mesurer ce risque, de s'entraîner, s'avère au final capable de le maîtriser et de s'élanter. Le risque est bien réel, mais il est maîtrisable. Prendre du recul pour poser les risques réels avec un tiers expérimenté permet d'avancer avec confiance dans des entreprises audacieuses.

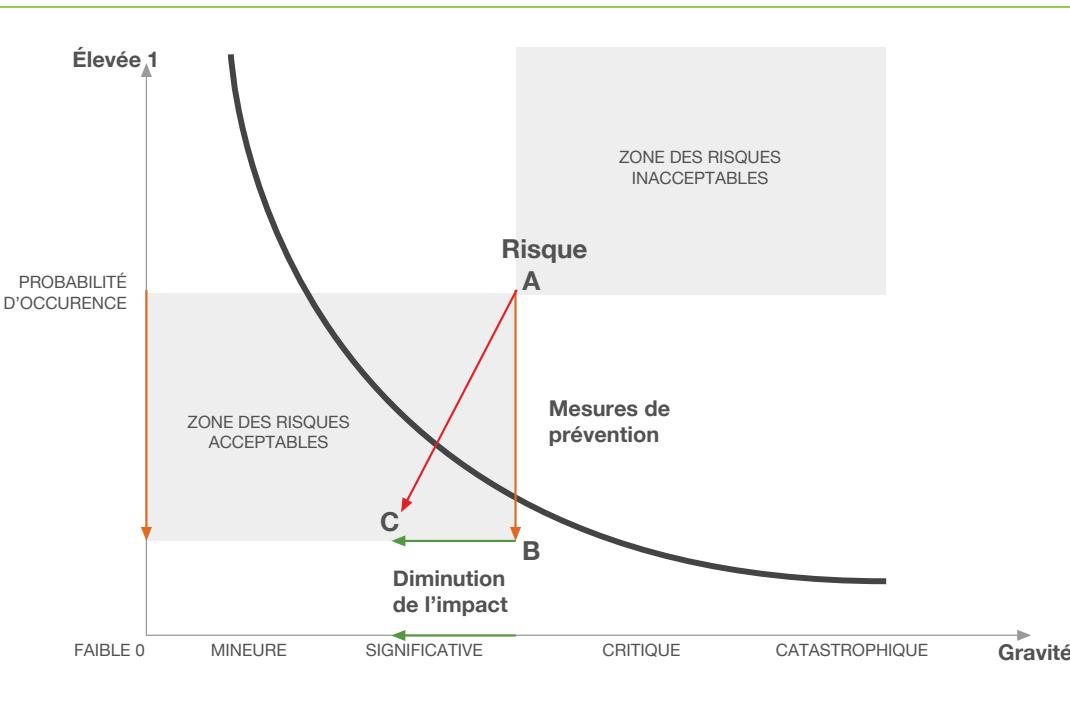
#### Dans nos organisations

La gestion du risque trouve dans les organisations, particulièrement dans des secteurs sensibles – nucléaire, transport aérien, maritime... – de nombreuses ressources: des systèmes d'analyse des risques, avec des arbres logiques, des pondérations de degré et d'occurrence, des protocoles de réponse. Cette approche permet d'identifier les vrais risques au-delà de son intuition. Dans le domaine politique, les sondages permettent aussi de repérer des tendances lourdes, des perceptions et d'anticiper des réponses. ▶

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.



## L'objectivation a ses limites

Le monde industriel a poussé loin l'approche rationnelle de prévention des risques. Cela a pu amener des excès dans les protocoles automatiques de réponse couplés à une virtualisation de la réalité, qui amoindrissent, voire annihilent le discernement de la réalité.

Dans le domaine de la réalité représentée sur des écrans, on a pu constater, dans les catastrophes aériennes, un décalage fatal entre l'écran qui donnait des indications sur la position de l'avion et la réalité de cette position. J'ai connu un amiral qui faisait naviguer les officiers à partir des signaux envoyés par la mer, les oiseaux, le ciel et le vent, pour leur apprendre à observer le réel directement et non uniquement à travers des écrans. On peut transposer cette idée d'écart entre l'écran et la réalité dans le monde économique : les tableurs renvoient une compréhension des organisations qui ne représentent pas la réalité humaine de l'entreprise et du monde économique, et cela peut aboutir à des décisions contre-productives. Il s'agit donc de compléter le jugement de la personne par des « process » logiques de prévention de risques, et non de se substituer au discernement de l'homme.

Dans le domaine politique, les sondages donnent des tendances lourdes, mais ne repèrent pas forcément des signaux faibles, qui n'apparaissent pas sur les « radars », des signaux qui échappent aux questions posées, qui sortent de nos schémas mentaux. L'intuition, le courage de l'élu, celui de suivre son désir et sa vision profonde pour le bien commun, de sentir ces lieux d'avenir, sont parfois indispensables au-delà des informations dites objectives. L'élu n'est pas

## Quand le tout économique engendre des risques majeurs sociaux et environnementaux

Dans les pays développés où l'économie a souvent pris la place de la foi et de la religion, l'absence de transcendance et de sacré peut créer une angoisse profonde par rapport à l'avenir par manque de sens, amoindrissement des repères. Jean-Pierre Dupuy (ingénieur, épistémologue, philosophe) prêche pour que le politique soit remis au premier plan, pour redonner un sens à nos activités humaines. Sinon nous courons le risque majeur de laisser l'économie gouverner entièrement ces activités humaines, sans repères supérieurs, avec tout ce que cela peut entraîner comme catastrophes au niveau des liens sociaux et de la dégradation de l'environnement. L'économie sociale et solidaire, la réintroduction du bien commun et d'une vision citoyenne dans les activités économiques, en cohérence avec les projets de territoire, sont des axes positifs de dialogue et de construction entre le politique et l'économique.

élu qu'en réponse aux attentes immédiates, il est choisi pour voir « au-delà » avec tous les risques que cela comporte, pour comprendre les transformations silencieuses au-delà du bruit médiatique.

## Comment mieux vivre et gouverner avec le risque ?

### Quand l'abandon est une bonne réponse au risque

On peut être paralysé dans l'action, la décision, la prise de risque, car l'on s'est représenté le risque de manière disproportionnée ou que l'on attend des certitudes qui ne viendront peut-être jamais. La plupart des sagesses religieuses recommandent l'abandon : « À chaque jour suffit sa peine », dit la sagesse chrétienne, « Demain est un autre jour », disent les musulmans. Ce rapport difficile à l'avenir est apaisé par l'abandon à une transcendance qui ne nous laissera pas seul dans la difficulté. Dans cette attitude, on a un double effet : une réponse opérationnelle face au risque, par la sérénité que l'abandon apporte, qui permet de mettre le risque à sa juste place et de réagir correctement face aux dangers sans céder à la peur panique ou être sidéré, ce qui

serait la meilleure manière que le risque se réalise. Le deuxième niveau de réponse vient de la foi : c'est l'idée que nous ne sommes pas seuls face au risque et qu'une puissance transcendante nous accompagne et contribuera à ce que ce qui est bon pour nous se réalise. Tout ne repose pas sur nous, cela allège le fardeau. Il y a, dans l'abandon, un discernement entre ce sur quoi je peux agir et ce sur quoi je ne peux pas agir : j'identifie clairement mon périmètre d'action et je mobilise mon intelligence et mon énergie sur ce périmètre. Ce sur quoi je ne peux pas agir, je ne peux que « m'abandonner » sans dépenser d'énergie inutile. C'est ce que Marc Aurèle dit dans une célèbre citation : « Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. »

### Laisser la porte ouverte à l'impensable

Et puis, il y a des risques et des opportunités impensables malgré tous nos efforts d'anticipation, nos scénarios, notre expérience. Ces crises font appel à l'imagination et à la créativité pour inventer des réponses en situation.



### Faire face au risque conflictuel pour mieux le résoudre

La contagion de la violence – phénomène inconscient collectif – est sans doute l'un des dangers les plus difficiles à prévenir pour un dirigeant, mais peut-être le plus quotidien et le plus probable. La rencontre, la concertation, le partage d'une vision commune et de règles de décision sont clairement des réponses. Savoir les repérer, les affronter, les expliciter – plutôt que de les nier – demande un courage payant. Encore une fois, il s'agit « d'oser ce que l'on craint ».

### Les crises systémiques appellent une nouvelle gouvernance

L'interconnexion des pays, des monnaies, des réseaux, des phénomènes climatiques, des citoyens, des entreprises... crée des crises systémiques et appelle des réponses coordonnées nécessitant une autre gouvernance à la fois concertée et dans l'urgence.

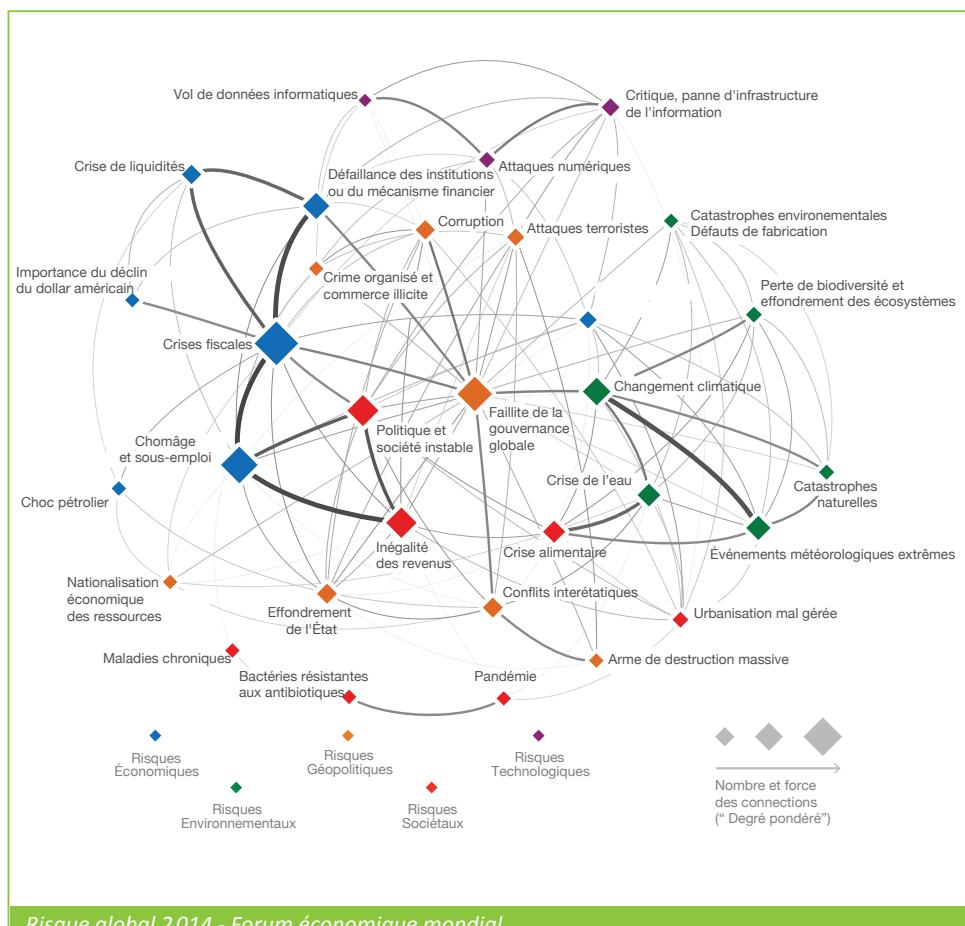
### Relativiser l'utopie de la maîtrise et faire vivre la solidarité

Il faut se souvenir que l'on agit avec une rationalité limitée et abandonner l'utopie de la maîtrise, de la toute-puissance. Cette attitude n'enlève rien à la volonté de discerner au plus juste les risques, au contraire, elle permet d'équilibrer l'anticipation vitale et la réaction pertinente en situation lorsque le risque se réalise. Une réponse à la crise systémique

et/ou impensable vient de la coordination et de la solidarité des acteurs. C'est encore un risque, le risque de la confiance qu'il faut oser malgré tout. Cette idée salutaire vient rappeler que l'on ne peut se sortir « tout seul » d'une situation difficile. Si le risque a une vertu entre autres, c'est bien celle-là, l'indispensable lien entre nous pour s'en sortir.

### Pour conclure...

La perception plus fine des risques ne doit pas empêcher de vivre, c'est un appel à une conscience plus forte, éclairée et ouverte tout en étant pleinement en prise avec le quotidien pour sentir la vibration de la vie et de ses signaux faibles. Sinon on peut prendre le risque de passer à côté de la vie, et ce serait là vraiment prendre un risque majeur. ◀



**“ Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre ”**

**Marc Aurèle**

# Le maire face au risque médiatique



© Serg Nvns/Fotolia

PLUS QUE TOUT AUTRE SECTEUR, CELUI DES MÉDIAS A ENREGISTRÉ CES DERNIÈRES ANNÉES UNE ÉVOLUTION QUI A MODIFIÉ LA NATURE DES ORGANES D'INFORMATION (JOURNAL, TÉLÉVISION, RADIO) ET BOULEVERSÉ LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES JOURNALISTES. AUX EFFORTS D'ADAPTATION DES MÉDIAS TRADITIONNELS EST VENUE S'AJOUTER LA NAISSANCE DES MOYENS DE PRODUCTION ET DE DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉSIGNÉS SOUS LE NOM GLOBAL DE « NOUVEAUX MÉDIAS ». ÉLÉMENTS INCONTOURNABLES DANS UNE SOCIÉTÉ MODERNE, LES MÉDIAS PEUVENT TOUTEFOIS ÊTRE PORTEURS DE RISQUES. |

Par **Seidik Abba**  
*Journaliste, écrivain*

Le quotidien américain, *The New York Times*, un des titres les plus prestigieux de la presse internationale, a révélé récemment que sa version électronique est devenue plus rentable et plus lue que son édition papier. Bien plus qu'il n'y paraît, ce constat n'est pas anecdotique. Il traduit en effet les mutations profondes qui traversent les médias traditionnels. Désormais, plus aucune publication sérieuse n'existe sans être adossée à un site internet qui reprend ses informations, tout en proposant aussi du contenu spécifique. Les radios, quant à elles, se sont mises à filmer, puis à diffuser sur le net certains de leurs programmes phares. Les télévisions, qui ne sont pas restées en marge de ces

nouvelles pratiques, diffusent du live sur internet ou proposent des programmes à la demande. Nous sommes à présent à l'ère du bi et du multimédia. Ces réajustements s'inscrivent dans la recherche d'un nouveau modèle économique dicté, notamment, par la concurrence et le coût de production de l'information. En cela, les médias connaissent les mêmes contraintes que les villes qui, confrontées aux différents défis de l'urbanisation galopante, cherchent leur voie.

### **Finie la gouvernance à l'ancienne**

Mais là s'arrête la comparaison. Car le bouleversement

du contexte médiatique vient davantage de la naissance de médias dits « nouveaux ». De Twitter à Facebook, en passant par MySpace, Viadeo et LinkedIn, ces nouveaux outils de communication ont transformé le rapport aux médias ; ils ont créé un nouveau « temps médiatique », imposé un nouveau mode de diffusion de l'information qui privilégie l'instantané et sacrifie le croisement des sources, la vérification d'une information. Le temps nécessaire à l'enquête est abandonné sur l'autel de la recherche du scoop, souvent imposée par « le journalisme citoyen ». Nul n'est à l'abri d'un tweet ravageur, d'une photo volée puis balancée sur le net, de la large diffusion du



document d'une délibération subtilisé. Dans ce contexte-là, la gouvernance à l'ancienne a vécu. Sauf à vouloir en faire les frais, la posture du maire, enfermé dans sa tour d'ivoire, pensant que personne ne sait ce qu'il fait, n'est ni tenable ni envisageable. Pas plus d'ailleurs que celle de l'édile qui, se fondant sur la légitimité acquise dans les urnes, renoncerait à communiquer.

### La menace d'un tweet ravageur

En refusant de prendre acte de l'évolution de la nouvelle donne médiatique, les hommes publics, au premier rang desquels le maire, pourraient immanquablement se réveiller avec une « Une » du journal sur les errements de leur gestion, un tweet sur tel événement, une photo à une manifestation qu'ils croyaient privée, un enregistrement clandestin ou même un élément réalisé à leur insu et diffusé sur une de ces nombreuses chaînes d'information continue. Le plus dur sera alors de rattraper le coup. Dans le domaine des médias, comme en matière de santé, il vaut mieux prévenir que guérir. Une photo ou une information largement partagée sur les réseaux sociaux peut aujourd'hui suffire à discréditer à jamais l'action d'un maire, de son conseil municipal. À ruiner la réputation d'un élu local. Au Nord comme au Sud. Il faut en effet s'abstenir de penser que les risques médiatiques ne concernent que les pays développés et les grandes agglomérations. Les développements des médias traditionnels et des réseaux font aujourd'hui que le maire d'une ville africaine ou sud-américaine est tout aussi exposé au risque médiatique que son collègue d'une métropole européenne ou nord-américaine.

Notons aussi que le risque médiatique n'est pas lié à la taille de la ville. Un maire d'une commune rurale du Congo n'est pas plus protégé d'une « frappe médiatique » que son collègue d'une grande ville française, canadienne ou belge.

### Ne pas céder à l'idée de la fatalité

Que donc faire face aux risques médiatiques ? Commençons par reconnaître que ces risques ne sont pas une fatalité avec laquelle le maire doit tout simplement apprendre à vivre. L'expérience de plusieurs villes et de nombreux maires montre qu'on peut y faire face avec efficacité. Le premier pilier de la parade, c'est l'anticipation : agir avant que la crise médiatique ne se déclenche. Parce que l'absence de la bonne information laisse place à la rumeur, les municipalités doivent mettre en place de vraies structures de communication. L'idée d'une ville qui se passerait d'un service de relations publiques et de communication est une illusion. Éviter le risque médiatique suppose l'existence d'une interface qui prend en compte la demande spécifique formulée par les médias pour y répondre. Mieux, il faut envisager une démarche proactive qui amène le maire, ses adjoints, les conseillers municipaux et les cadres des villes, à aller vers les médias. L'idée d'un maire qui accomplirait la totalité de son mandat, fuyant les médias, sans donner une seule conférence de presse est une grande utopie. Mais au-delà des rapports quotidiens noués au moyen des conférences de presse, de communiqués, de présentation des voeux de nouvel an, il faut développer des espaces de connaissance entre les maires et les journalistes. L'association



© Droits réservés

**Seidik  
ABBA**

**Biographie :**  
Journaliste et écrivain, Seidik Abba est actuellement rédacteur en chef central à l'hebdomadaire panafricain *Jeune Afrique*. Il a été pendant plusieurs années chef du bureau de l'Agence panafricaine d'information (PANAPRESS) à Paris et commentateur régulier de l'actualité africaine sur plusieurs médias internationaux. Seidik Abba est par ailleurs chercheur associé au laboratoire en Design visuel et urbain (DeVisu) de l'université de Valenciennes (France) où il a soutenu une thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication. Son dernier ouvrage, paru en 2013 aux éditions Harmattan, s'intitule *Niger. La junte militaire et ses dix affaires secrètes (2010-2011)*.

de la presse étrangère (APE), par exemple, a ainsi pu nouer des relations avec Paris qui fluidifient les rapports entre la ville et les journalistes, sans aucune compromission. La vocation initiale des médias n'est pas de générer des risques. Dans le contexte actuel, ils peuvent cependant le devenir. Surtout pour le maire qui n'aura pas pris la mesure des changements imposés par la nouvelle ère. ▲



# Le risque, un passage vers des lendemains meilleurs

Par Jean-Claude Kouassi

*Ancien président du Conseil général de Bouaké, ancien ministre*

I JEAN-CLAUDE KOUASSI A TRAVERSÉ LA CÔTE D'IVOIRE DE 2002. IL RACONTE COMMENT IL A VÉCU ET RÉAGI FACE À CES ÉVÉNEMENTS, COMMENT IL A PU DÉPLOYER TOUS SES EFFORTS TOUT EN ESSAYANT DE GARDER SA SÉRÉNITÉ. PLUS LARGEMENT, IL NOUS PARLE DE SON ENGAGEMENT EN POLITIQUE, DE SON RAPPORT AU RISQUE, À LA DÉCISION EN SITUATION DIFFICILE. UNE LEÇON DE VIE. I



Vue de Bouaké.

© Zenman/Wikipedia

*En 2002, alors que votre pays, la Côte d'Ivoire, était secoué par une crise majeure, vous étiez depuis peu président du Conseil général de Bouaké. Comment avez-vous géré cette crise militaro-politique et quels enseignements en avez-vous tirés ?*

**Jean-Claude Kouassi** > J'ai été installé dans mes fonctions de président du Conseil général le 4 septembre 2002. Dans la nuit du 18 au 19 septembre, la crise militaro-politique a éclaté. La première urgence pour moi a été de sortir de Bouaké en vue de répondre aux besoins immédiats de la population d'un département et d'une région sinistrés. Et la tâche n'était pas simple, car en cumulant mes qualités d'ancien officier de la Marine, d'ancien ministre et de président du Conseil général, j'étais une personne d'influence dont les forces armées des forces nouvelles auraient pu se méfier. J'avais une claire conscience de ce risque et l'un des objectifs que je m'étais fixé était de le réduire. Pour gérer la crise, il fallait donc me départir des préjugés qui auraient pu peser sur moi et créer une relation de confiance avec toutes les parties en présence,

notamment, les forces armées nationales de Côte d'Ivoire, les forces françaises de la Licorne et les forces armées des forces nouvelles.

En effet, les représentants de l'État central, c'est-à-dire le corps préfectoral, toutes les branches de l'armée, l'administration décentralisée, la justice, la police, la gendarmerie ont été les premières cibles de la rébellion. Vingt quatre mille quatre cent trente sept fonctionnaires et agents de l'État ont, ainsi, abandonné leurs postes ! Les bâtiments administratifs ont été pour la plupart saccagés ou occupés. Nous avons donc joué, avec l'appui des leaders communautaires et religieux, un rôle important d'interface entre les populations, les nouveaux détenteurs du pouvoir dans les zones occupées, les autorités militaires françaises, puis onusiennes, et le pouvoir central.

Rapidement après le début de la crise, les réseaux d'eau et d'électricité ont été coupés. Les marchés n'étaient plus approvisionnés. La crise humanitaire n'était pas loin. Avec quelques conseillers, nous sommes partis

à Abidjan chercher de l'aide pour les populations. Nous avons sollicité des groupes d'amis et des décideurs du secteur privé pour obtenir des vivres, des médicaments, mais aussi pour rétablir l'eau et l'électricité. ▶



© Droits réservés

**Jean-Claude  
KOUASSI**

**Biographie :**  
Ancien ministre de l'environnement, ancien président du Conseil général de Bouaké et ancien président de l'Assemblée des districts et départements de Côte d'Ivoire, Jean-Claude Kouassi a également été directeur de cabinet du Premier ministre Charles Konan Banny. Il est actuellement président du Conseil d'administration du Fonds d'entretien routier.

# Interview Jean-Claude Kouassi

## Préserver les populations

Pour anticiper une crise humanitaire et protéger les populations, l'équipe rassemblée autour de Jean-Claude Kouassi, composée de collaborateurs, de chefs religieux, de jeunes volontaires, de responsables d'associations et d'ONG nationales et internationales... a notamment:

- tiré la sonnette d'alarme pour attirer l'attention des partenaires au développement, nonobstant l'avis du gouvernement au début de la crise, sur les importants déplacements de populations et la catastrophe humaine qui pointait à l'horizon;
- négocié des couloirs humanitaires avec les différents belligérants et les responsables des zones dites tampon;
- contribué aux formalités et à l'inhumation des personnes tuées;
- formulé des requêtes auprès des agences des Nations unies (HCR, Unicef, FNUAP, PAM, etc.) pour aider et assister les populations dans leurs déplacements et leur recasement;
- acheminé et organisé l'aide d'urgence;
- assuré la sécurité civile;
- subvenu aux besoins des populations en vivres et non vivres;
- formulé des requêtes auprès des institutions humanitaires (CIRC) et des clubs service (Lions Club, Rotary, etc.) aux fins de mieux assister les populations en vivres, non vivres, vêtements, etc. et de contribuer à leur offrir un minimum de services sociaux de base;
- informé le gouvernement du vécu quotidien des populations en vue d'obtenir de lui une assistance humanitaire complémentaire;
- sensibilisé des entreprises privées pour des dons en vivres et non vivres;
- sollicité des communautés religieuses pour la sensibilisation des populations à la distribution des vivres, non vivres et matériels collectés ou acquis;
- levé des cotisations financières au niveau des cadres des régions concernées pour davantage soutenir les populations vulnérables;
- assisté les populations déplacées (soins de santé de première nécessité à un moment où la maladie était égale à la mort, distribution de kits scolaires, distribution de vivres);
- été solidaire dans la distribution de dons en vivres et non vivres avec d'autres départements affectés par la crise mais qui étaient plus défavorisés ou moins actifs.

Pour la distribution des vivres et des médicaments, c'est sur nos seules forces qu'il nous a fallu compter. Le groupe de personnes qui m'entourait s'est d'abord cotisé pour louer des camions, afin de transporter matériel et nourriture, non seulement dans tout le département de Bouaké, mais aussi dans les départements limitrophes. Pour la distribution, ce sont les imams et les prêtres qui ont été au cœur du dispositif. Un peu moins exposés aux violences du fait de leur statut, ils ont, avec l'aide de nos collaborateurs et de quelques jeunes volontaires, assuré de bout en bout le dispositif d'attribution et de distribution des vivres, des médicaments et des non vivres (nattes, matelas, couvertures, ustensiles de cuisines, lampes).

Une fois ces premières urgences gérées, l'enjeu devenait symbolique, plus politique : je devais réaffirmer mon rôle de président du Conseil général.

J'ai fait le choix de montrer que les autorités locales ne fuyaient pas devant les fusils et les chars. À travers cette posture, j'entendais redonner sa place à la vie démocratique, fêter Pâques à Bouaké, alors que certaines populations proches des forces nouvelles nous mettaient au défi de le faire. Et nous l'avons fait ! Et Pâques a été célébrée en insistant sur le message que véhicule cette fête de la renaissance et du renouveau. Ensuite, j'ai été le premier élu à tenir une session du Conseil général après le début de la crise, à Bouaké.

*Ce qui frappe dans votre récit, c'est cette impression de grand sang-froid dont vous avez su faire preuve, une sorte de sérénité face au risque. Il y a certainement là une part de tempérament personnel, mais peut-on tout de même tirer des enseignements, des pistes pour vos pairs ?*

**Jean-Claude Kouassi** > Ce qui m'a semblé, *a posteriori*, le plus important pour gérer ce moment difficile, c'est à la fois la légitimité, la lucidité face au risque encouru et la capacité d'organisation pour apporter une solution, la plus rationnelle possible, à la crise telle qu'elle était vécue localement. Bouaké n'était pas Abidjan !

Pour mener à bien sa mission, l'élu local doit être conforté dans



**“ Ce qui m'a semblé, a posteriori, le plus important pour gérer ce moment difficile, c'est à la fois la légitimité, la lucidité face au risque encouru et la capacité d'organisation pour apporter une solution la plus rationnelle possible ”**

sa légitimité, témoigner de sa proximité, sa disponibilité et sa solidarité. Il doit être respecté des populations et agir dans le respect de tous et de chacun.

En outre, un leader local a le devoir de rester lucide. Mais, cette lucidité ne doit pas être un handicap: il faut cultiver sa capacité à prendre du recul face aux événements sans cesser d'être pleinement engagé, d'être dans l'action. Face au risque, il est nécessaire de surmonter sa peur pour afficher une sérénité qui rassure l'autre et qui donne du sens à l'action. Alors que tout le monde vous soutient, que ceux qui vous ont élu prient pour que vous réussissiez, vous avez le devoir de rassurer, d'inspirer et l'obligation de réussir. Si celui qui a été élu « chef » prend peur, s'il est paralysé devant le risque, que voulez-vous que les autres deviennent? Chaque fois qu'il y a un risque, il faut avoir suffisamment d'assurance soi-même pour rassurer celui qui est en face ou à vos côtés.

Voilà pour la lucidité. Pour ce qui est de l'organisation, je crois qu'elle est nécessaire pour

activer les bons leviers, pour mobiliser les réseaux les plus efficaces. C'est ce qu'il nous a été possible de faire. Nous avons pu nous appuyer sur des personnes relais qui avaient une notoriété, qui étaient respectées, écoutées, suivies. Je parle ici, notamment, des religieux, catholiques, protestants ou musulmans, sans qui nous n'aurions pu délivrer l'aide aux populations, dans des conditions suffisantes de sécurité. Mais je parle aussi des chefs traditionnels, des responsables d'associations et de mutuelles de développement, des responsables d'ONG nationales et internationales, et des responsables de clubs services qui comptent et dont le soutien ne nous a pas fait défaut.

Mais cette capacité d'organisation est le fruit d'un travail de mise en lien dont l'origine date d'avant la crise. Dès ma prise de fonction et avant même que n'éclate la crise, j'avais rencontré les différents chefs religieux, les grands chefs de cantons, qui ont une forte influence sur le territoire. Je leur avais fait part de ma volonté de travailler main dans la main avec eux. Ces liens que nous avons tissés

avant la crise ont créé un climat de confiance. Ces personnes ont été des relais essentiels et c'est ensemble que nous avons fait face à la situation d'urgence humanitaire et politique.

Connaître ces personnes, établir avec elles des relations de confiance et de respect mutuel, c'est le seul moyen de travailler efficacement ensemble quand le moment devient critique. Je crois aussi que j'ai été aidé en cela par un héritage que je tiens de ma famille, celui de mon nom, de l'esprit de dialogue, de confiance et de respect que mon père et mon grand-père déjà avaient su cultiver et qu'ils ont su me transmettre.

Pour résumer ma pensée, je dirais que dans nos pays, le leader local doit être conscient que le risque, avec toute la violence qui habite ce mot, est toujours en toile de fond. Risque humanitaire, social, politique. Il doit vivre avec, l'apprivoiser, l'anticiper. Le moyen le plus sûr de l'anticiper est de s'imposer une discipline de l'esprit où dominent le respect de l'autre, la culture de réseau et le sens de l'intérêt général. ►

# Interview Jean-Claude Kouassi

*Pourquoi prend-on ces risques ? Alors qu'il aurait été plus simple de vous mettre à l'abri, de vous préoccuper de votre famille immédiate ?*

**Jean-Claude Kouassi** > À aucun moment je n'ai eu l'impression de prendre de véritables risques. J'ai fait ce que je devais faire, ce que je savais faire, ce que je pouvais faire. Quand on est élu, on l'est pour le meilleur, mais aussi pour le pire. C'est dans les situations difficiles que, justement, il faut rester auprès de ceux qui vous ont choisi, montrer la direction à suivre, inspirer. Si vous êtes élu, c'est que vous êtes dépositaire de quelque chose. Ce don est la marque d'une confiance qui oblige. Vous avez reçu, il faut donner. Être élu pour ajouter un titre à ma carte de visite, pour profiter d'une fonction, pour flatter mon ego, ça ne m'intéresse pas. Vous savez, la fonction d'élu ou toute autre fonction ne peut pas et ne doit pas se limiter au titre. La fonction que vous occupez n'est pas un acquis qui n'oblige à rien d'autre qu'au protocole. C'est un statut qui vous engage, publiquement, mais aussi au plus profond de vous-même, et qui doit pouvoir se lire dans chacune de vos actions. Cet engagement ne doit pas être considéré, par vous, comme une simple implication mais, justement, comme une prise de risque. Il y a donc une sorte de contrat moral que vous passez avec vous-même lorsque vous êtes élu.

Vous me parlez de la tranquillité qui aurait pu être la mienne si je n'avais pas choisi cet engagement politique. Oui, cette position aurait peut-être été plus confortable, plus douillette, mais peu gratifiante. Je crois vraiment que j'aurais raté quelque chose si je ne m'étais pas engagé en politique. Quant au souci pour mes proches,

bien sûr chacun le ressent face au danger. Mais, au risque de vous choquer, qui étaient les miens alors que ma région et mon pays tout entier étaient en crise ? Les huit à dix personnes qui composent ma famille nucléaire ? Ou les 600 000 habitants de Bouaké et de sa région qu'il fallait soulager et préserver de la faim, de la maladie, de la détresse, de la misère et de la mort ?

*Est-ce que votre rapport à la prise de risque a changé avec l'âge et l'expérience ? Votre manière de prendre des décisions, c'est-à-dire d'arbitrer entre recherche d'information et intuition, est-elle toujours la même ?*

**Jean-Claude Kouassi** > Je crois que mon rapport à la prise de risque est resté constant, même si, naturellement, il s'exprime aujourd'hui de manière différente puisque je me trouve dans des situations différentes de celles où je me trouvais lorsque j'étais plus jeune. De ce point de vue, je n'ai pas beaucoup changé.

Pour ce qui est de mon mode de décision, je pense qu'il est beaucoup plus basé sur l'intuition. Lorsque je dois décider, je m'informe bien sûr, je prends conseil. J'écoute – les femmes notamment – pour mieux comprendre en vue d'agir en toute connaissance de cause. Mais cette diversité d'avis ne doit nullement handicaper ma capacité de prise de décision. Il s'agit, pour moi, d'éclairer, de rationaliser mon intuition. Mais, au final, la décision est toujours un acte intime, personnel, individuel, dont on assume la responsabilité tout seul, sauf lorsque la décision est jugée bonne par tous et par chacun. Ne dit-on pas que la victoire a plusieurs pères ?

*Pour vous, le risque est-il associé à quelque chose de positif ? De stimulant ? De négatif ?*

**Jean-Claude Kouassi** > Sans hésiter, je dirais que le risque est quelque chose de positif et de stimulant. Non pas qu'il faille aimer le risque pour le risque, pour l'adrénaline qu'il procure. Mais, face à certaines situations, quand vous savez que votre action peut permettre d'atteindre une situation meilleure, un niveau de satisfaction plus élevé, il ne faut pas hésiter à agir ; même, s'il le faut, d'une manière qui nous aurait été étrangère en temps de paix. Si vous me demandiez, par exemple, de tirer sur un oiseau, je ne le ferais pas. Mais si vous me prouvez qu'une personne a



Bouaké - Côte d'Ivoire



la gangrène et que le seul moyen de la sauver c'est de lui couper le bras, alors je le ferais sans hésitation. L'essentiel, ici, est de croire en un idéal ou en quelque chose qui motive notre prise de décision.

Pour moi, la prise de risque arbore les couleurs verte et bleue. Elle est à la fois une ouverture et un passage vers des lendemains meilleurs. Pour l'illustrer, j'ai choisi le vert parce qu'il signifie, pour moi, énergie, vitalité, éternelle jeunesse, sève nourricière, don de soi, liberté de penser et d'agir et foi en l'avenir. J'ai également choisi le bleu parce que cette couleur traduit le calme, la douceur, la sobriété, la discrétion, le consensus, voire la stabilité. ▶

*“ Quand on est élu, on l'est pour le meilleur, mais aussi pour le pire. C'est dans les situations difficiles que, justement, il faut rester auprès de ceux qui vous ont choisi, montrer la direction à suivre, inspirer ”*

Si on ne se met pas en question, si on ne court pas une vraie aventure, au bout de laquelle on sera vainqueur ou vaincu avec le risque de se casser la gueule, alors ça n'a aucun intérêt

Louis Guilloux  
Écrivain

Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques

Benjamin Franklin  
Homme politique

Ge n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles

Sénèque  
Philosophe

C'est lorsqu'on est environné de tous les dangers qu'il n'en faut redouter aucun

Sun Tzu  
Stratège militaire

Ceux qui ne bougent pas ne sentent pas leurs chaînes

Rosa Luxembourg  
Femme politique

# Sagesses du monde

Il n'y a pas de leadership sans prise de risque

Patrick Ricard  
Homme d'affaires

Pour gagner,  
il faut risquer de perdre

Jean-Claude Killy  
Champion olympique

Il faut toujours dire ce qu'on veut faire, même si cela présente un risque

Lionel Jospin  
Homme politique

C'est peut-être la seule chose qui fait de nos vies des choses singulières dans le fond, le choix du risque qu'on vit. Chacun le sien. Une chose est sûre. Sans risque, on ne vit pas

Jeanne Benameur  
Écrivain

Il y a des moments où tout réussit. Il ne faut pas s'effrayer. Ça passe

Jules Renard  
Écrivain

Il faut prendre des risques. Nous ne comprenons vraiment le miracle de la vie que lorsque nous laissons arriver l'inattendu

Paulo Coehlo  
Écrivain

**À un moment donné,  
pour que quelque chose  
fonctionne de nouveau,  
il faut prendre le risque  
de tout perdre**  
Isabelle Adjani  
Actrice

**Celui qui vit sans folie  
n'est pas si sage qu'il croit**  
Confucius  
Philosophe

**Chaque fois que vous voyez  
une entreprise qui réussit,  
dites-vous que c'est parce  
qu'un jour quelqu'un a pris  
une décision courageuse**  
Peter Drucker  
Théoricien du management

**Celui qui n'a pas d'objectifs  
ne risque pas de les atteindre**  
Sun Tzu  
Stratège militaire

**Le monde est dangereux  
à vivre. Non pas tant à cause  
de ceux qui font le mal mais  
à cause de ceux qui regardent  
et laissent faire**  
Albert Einstein  
Physicien, théoricien

**Penser c'est vivre.  
Vivre c'est penser.  
Pas de pensée sans prise  
de risque. Pas de pensée  
qui ne soit un affrontement  
personnel avec le monde.  
Penser c'est aussi frôler  
le précipice, assumer  
le désespoir et la solitude  
qui peuvent en résulter**  
Laure Adler  
Écrivain

**Ce qui noie quelqu'un,  
ce n'est pas le plongeon,  
mais le fait de rester  
sous l'eau**  
Paulo Coelho  
Écrivain



**Celui dont la pensée  
ne va pas loin verra  
ses ennuis de près**  
Proverbe chinois

**Qui s'embarrasse  
à regretter le passé  
perd le présent  
et risque l'avenir**  
Francisco de Quevedo  
Écrivain

**Le management est l'art  
de prendre des décisions  
à partir d'informations  
insuffisantes**  
Peter Drucker  
Théoricien du management

**Que la force me soit donnée  
de supporter ce qui ne peut être  
changé et le courage de changer  
ce qui peut l'être, mais aussi  
la sagesse de distinguer l'un  
de l'autre**  
Marc Aurèle  
Empereur romain, philosophe

**Celui qui sait qu'il ne sait pas  
saura. Celui qui ne sait pas  
qu'il sait ne saura jamais.**  
Proverbe africain

**Une fois dans sa vie,  
juste une fois, on devrait  
avoir suffisamment la foi  
en quelque chose pour tout  
risquer pour ce quelque chose**  
André Brink  
Écrivain

**Les tempêtes donnent  
des racines plus profondes  
aux chênes**  
Proverbe chinois

**La neige ne brise jamais  
les branches du saule**  
Proverbe japonais

# De l'inspiration à l'action

---

**I L'INSPIRATION SE NOURIT DE L'OBSERVATION** SENSIBLE ET REVIENT INSUFFLER 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. I

---

### Concrètement



Afrique de l'Ouest



**Bandiagara - Mali**  
**Tombouctou - Mali**



Afrique centrale



Afrique de l'Ouest

## 1

## Dialogue local, stabilité régionale

Programme : « Renforcement des capacités des collectivités locales du Burkina Faso et de Côte d'Ivoire dans une logique de dialogue et de construction de la paix par le développement. »

**PAR LEUR PROXIMITÉ AVEC LES POPULATIONS ET LA POSSIBILITÉ DE MAINTENIR OU DE RECRÉER UN LIEN TRANSFRONTALIER MÊME DANS LES MOMENTS LES PLUS DIFFICILES QUI PEUVENT MARQUER LES RELATIONS ENTRE ÉTATS, LES AUTORITÉS LOCALES JOUENT UN RÔLE ESSENTIEL DANS LA PRÉVENTION ET DANS LA SORTIE DE CRISE. LA COOPÉRATION CONCRÈTE, SUR DES SUJETS CIBLÉS, CONSTITUE SOUVENT L'AMORCE D'UNE RELATION D'AMITIÉ DURABLE.**



© Droits réservés

Historiquement, la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso ont toujours entretenu des liens étroits, liens qui ont été affectés par la crise ivoirienne en 2002. Le choc social a été fort car, si la stabilité régionale passe par un engagement au plus haut niveau de l'État, qui s'est traduit notamment par un traité d'amitié et de coopération signé en 2008, elle se joue également au niveau des territoires.

Avec l'appui de l'AIMF et grâce à un cofinancement de l'Union européenne, les autorités locales ivoiriennes et burkinabé se sont engagées, depuis 2009, dans un projet de renforcement de leurs compétences dans une logique de dialogue et de construction de la paix par le développement.

L'un des ressorts importants de l'engagement des maires et présidents de région dans ce projet était la question de la mobilisation des populations. Celles-ci sont tout à la fois la clé de la pacification des relations et une force d'inertie importante si elles n'adhèrent pas au projet. Pour les élus locaux, dépasser le risque lié à l'éventualité d'un rejet par les populations a été une première étape. L'élaboration de projets communs à présenter aux bailleurs de fonds, l'amorce de jumelages entre certaines villes, prouvent aujourd'hui qu'ils ont eu raison de s'engager dans cette mécanique.

Mais au-delà du seul engagement dans un projet commun, la réussite passait par la capacité des acteurs à se décentrer, à changer

leur point de vue pour engager une coopération qui pourrait ainsi s'inscrire dans la durée. Pour ne prendre qu'un exemple, celui de la croissance économique, il s'agissait de sortir de l'idée selon laquelle le développement de la région ne pouvait passer que par une concurrence entre les deux pays, pour envisager des projets qui contribueraient à une prospérité partagée. Ces échanges ont été menés notamment par les autorités locales autour du cas du tourisme, où une offre concertée permet de valoriser les partenaires de chaque côté de la frontière. Quatre années de mise en œuvre de ce projet ont permis de faire naître des relations d'amitié durables au niveau des autorités locales et, surtout, une plus grande compréhension mutuelle. ◀



## 2

## La solidarité internationale face aux crises

Le soutien de l'AIMF aux villes maliennes

DANS DES CONTEXTES CONFLICTUELS TELS QUE CELUI QUE CONNAÎT DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES LE MALI, IL APPARTIENT À UNE STRUCTURE COMME L'AIMF DE CONFIRMER SES VALEURS DE SOLIDARITÉ EN METTANT EN PLACE DES PROGRAMMES COHÉRENTS AU SEIN DESQUELS LES DIMENSIONS À LA FOIS POLITIQUES ET OPÉRATIONNELLES SE CONFORTENT L'UNE L'AUTRE.



© Ourmar Konaté

La coopération de l'AIMF avec les villes maliennes est bien antérieure à la crise et a porté sur une grande diversité de domaines. Deux projets sont emblématiques d'une relation de partenariat qui a su se nouer dans la durée, résister aux crises et encourager des démarches de réconciliation.

Tout d'abord, le projet d'accès à l'eau à Bandiagara, soutenu par l'AIMF, l'Agence de l'eau Rhin-Meuse, la principauté d'Andorre et l'Association des communes d'Andorre, a été mis en œuvre à partir de 2010. Ce projet était construit autour d'un volet « ingénierie sociale et organisationnelle » (renforcement des services municipaux, actions de sensibilisation et d'information auprès de la population) et d'un volet technique portant sur la construction d'un nouveau château d'eau, l'extension du réseau d'adduction

et la mise en place de bornes-fontaines. La crise de 2012-2013 a bien sûr affecté le bon déroulement du projet. Mais toute rupture d'un service de base comme celui de l'eau a des conséquences dramatiques sur une population d'autant plus vulnérable qu'elle vit une situation troublée. Cette espérance de mieux-être a été un formidable levier pour surmonter les oppositions. La priorité était donc de poursuivre ce projet, en dépit des graves problèmes locaux et nationaux qui structuraient les tensions au sein de la ville de Bandiagara. La mobilisation d'experts locaux, en particulier la Cellule technique d'appui aux communes (CTAC) de la mairie de Bamako, a été essentielle.

L'autre exemple emblématique est celui du « Soutien à la redynamisation des activités socio-écono-

miques » à Tombouctou. Il passe par une contribution à la réhabilitation du patrimoine urbain, la mobilisation de la corporation des maçons locaux, des actions de valorisation touristique de la ville, un appui institutionnel aux équipes de la mairie. Cet ensemble de mesures a comme objectif la revitalisation de l'économie locale et le renforcement des capacités de la mairie, au niveau technique et au niveau des plaidoyers. En effet, de nombreuses instances de négociation pour l'aide au développement ont été mises en place au niveau international, et il appartient aux collectivités locales de pouvoir y être respectées et de se faire entendre avec force. Ce projet de sortie de crise est rendu possible grâce au partenariat noué entre la Commune urbaine de Tombouctou et la Direction nationale du patrimoine culturel. ▶

### Bandiagara - Mali Tombouctou - Mali

#### Carte d'identité des projets :

Ville : Bandiagara

Partenaires : AIMF, Ville de Bandiagara, Agence de l'eau Rhin-Meuse, principauté d'Andorre, Association des communes d'Andorre

Budget : 415 000 €

#### Résultats :

- construction d'un nouveau château d'eau et implantation de 25 bornes-fontaines;
- renforcement des services municipaux;
- sensibilisation et information auprès de la population.

Ville : Tombouctou

Partenaires : AIMF, Commune urbaine de Tombouctou, Direction nationale du patrimoine culturel

Budget : 150 000 €

#### Résultats :

- en cours de lancement.



Afrique centrale

## 3 L'hygiène urbaine, un enjeu de développement

Une approche multi-sectorielle et multi-partenariale pour lutter contre le choléra et les maladies liées à l'eau.

Par Thierry Vandevelde

Délégué général Fondation Veolia, Ph. D.

**L'ACCÈS À L'EAU ET À L'ASSAINISSEMENT RESTE UN ENJEU DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN. LES OBJECTIFS AMBITIEUX QUE LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE S'ÉTAIT FIXÉS IL Y A PRESQUE 15 ANS N'ONT ÉTÉ QUE PARTIELLEMENT ATTEINTS : LES MALADIES HYDRIQUES, TELLES QUE LE CHOLÉRA SONT, SELON L'OMS, EN PLEINE RÉÉMERGENCE. LA SITUATION N'A CEPENDANT RIEN D'INÉLUCTABLE ; IL FAUT DÉPASSER LES RÉPONSES D'URGENCE STRICTEMENT MÉDICALES POUR BÂTIR DE VÉRITABLES STRATÉGIES CONCERTÉES ENTRE TOUS LES ACTEURS. ELLES SEULES PERMETTRONT AU PLUS GRAND NOMBRE D'AVOIR DROIT À L'HYGIÈNE.**

En Afrique, l'accès à l'eau, pourtant élevé au rang d'objectif du millénaire, n'a pas suivi la croissance démographique. Le déficit d'accès à ces services vitaux est devenu un problème majeur de santé publique, en particulier en milieu urbain. La résurgence du choléra en est un indicateur grave. Face à ce constat, plusieurs acteurs du développement ont décidé de mettre en œuvre une stratégie concertée. Leur approche s'appuie sur un partenariat renforcé, associant les autorités publiques (au niveau national et local), les organisations de solidarité internationale et agences des Nations unies concernées, des professionnels de l'eau et de la santé, des fondations, enfin des grands bailleurs internationaux. En agissant isolément, aucune de ces quatre parties prenantes n'est suffisamment efficace. Ensemble, elles peuvent former un « carré magique ».

Cette démarche a été mise en œuvre dans la ville d'Uvira (République Démocratique du Congo), où le choléra est devenu endémo-épidémique. Elle associe, dans le cadre d'un plan stratégique national d'élimination du choléra, les ministères congolais concernés, des ONG locales et internationales, des experts en

matière d'infrastructures urbaines d'eau et d'énergie, ainsi que des bailleurs internationaux (AFD, Union européenne, fondations privées). Sur la base de la méthodologie du GAAC (choleraalliance.org), un schéma d'élimination du choléra a vu le jour en 2012, donnant la priorité à l'amélioration de l'accès à l'eau potable. La London School of Hygiene and Tropical Medicine s'est engagée à en mesurer l'impact sur la santé publique. L'analyse complète ne sera disponible que d'ici trois ans, mais un premier résultat démontre déjà une relation directe entre le manque d'eau potable et la recrudescence du choléra.

Dans un contexte différent, une approche similaire a été développée avec les élus de Bangangté, commune du Cameroun qui a bénéficié de l'appui de l'AIMF, de l'Agence de l'eau Seine-Normandie, de la Fondation Veolia Environnement, du SIAAP et de différents partenaires pour la mise en œuvre d'un programme de renforcement de la maîtrise d'ouvrage durable en eau et assainissement (Modeab). La méthodologie retenue a conduit à étudier les besoins des populations, à recenser les infrastructures et diagnostiquer leur état, avant

d'envisager les conditions de leur remise en service. Des mesures d'accompagnement technique et des programmes d'éducation ont aussi été mis en œuvre. Les principes de gouvernance et de gestion du service public d'eau ont été redéfinis et une gestion en régie est maintenant privilégiée, après une approche communautaire ayant atteint ses limites.

Soutenir une démarche « pilote », susceptible d'être dupliquée en cas de succès, est une ambition forte pour les acteurs de l'aide au développement. En acceptant de prendre un risque calculé pour concevoir des modèles pérennes, la Fondation Veolia Environnement s'inscrit dans le long terme.

Nos villes modernes nous ont fait oublier l'importance fondamentale de l'hygiène municipale pour la santé. Il serait utile de revisiter la pensée hygiéniste du XIX<sup>e</sup> siècle qui militait pour la salubrité des villes et des campagnes, et de remettre le droit à l'hygiène au cœur des politiques urbaines des grandes villes émergentes. L'exigence d'hygiène doit dépasser la sphère intime pour redevenir municipale, urbaine et sociale. Plus que jamais, elle est une condition du développement. ▶

# Promouvoir le frottement assumé

Par **Marc Dumont**  
Urbaniste

## La ville lieu de brassage et creuset de conflits

La nouvelle géopolitique mondiale et les changements globaux ont donné aux villes un rôle nouveau d'acteurs stratégiques en les plaçant au cœur de la scène internationale. C'est dans les villes que se cristallise désormais le risque politique. Nous sommes passés d'une période où la planification territoriale et l'aménagement relevaient des États à une période caractérisée par la gouvernance où la planification et les projets, mais aussi la gestion des risques, reposent sur des décisions prises par différents acteurs, dont les élus, les acteurs de la société civile et les citoyens. Loin d'avoir disparu, les frontières qui comptent sont

désormais autant celles des États que ces nouvelles frontières apparues au cœur même des espaces urbains mondialisés, déportageant des territoires, des communautés, creusant d'invisibles distances dans des sociétés urbaines plurielles. Cette tendance s'est accentuée du fait que les métropoles d'aujourd'hui

n'ont plus grand-chose en commun avec la grande ville du siècle dernier : elles s'organisent à la manière d'un feuillement, d'une combinaison de parties superposées communiquant moins entre elles qu'avec d'autres quartiers des villes mondiales et s'ignorant même parfois, voyant se côtoyer pauvreté

## La différence : assumer ou cloisonner ?

Malgré toutes les bonnes volontés, les idées vertueuses et généreuses, un constat s'impose : la première aspiration des habitants d'une ville n'est pas de vivre ensemble, mais d'abord de vivre entre eux, entre personnes qui se ressemblent. Face aux risques sociopolitiques d'affrontement, les technologies ingénieries de l'urbanisme sécuritaire sont nombreuses, avec des méthodes et des théories éprouvées, comme celle du *defensive space*. Deux théories s'opposent donc, comme autant de recettes faciles, déclinées tantôt en faveur de l'une ou de l'autre depuis de nombreuses années et qui se résument simplement : réprimer ou prévenir. Ces dernières années, la pacification

de la société urbaine s'est ainsi construite à base de murs de toute sorte, physiques ou plus immatériels, protégeant les communautés autant qu'elles les séparent, visant le risque (et la tolérance) zéro. La différenciation et le respect des différences, matrice fondatrice de la ville, laissent davantage place à des processus de ségrégation



ostensible et richesse ostentatoire. Face à l'avenir, incertain, ces métropoles constituent aujourd'hui des attracteurs de flux d'idées, de personnes, des lieux de brassages et de métissages, mais aussi des creusets de conflits, de tensions vers la fragmentation, dont peut surgir le meilleur comme le moins bon.



© Droits réservés

sociale, résidentielle, spatiale, voire de sécession. Mais l'urbanisme sécuritaire produit plus d'espaces lissés, aux différences gommées et aux tensions disséminées, que de villes pacifiées. Au fond, les maires ont à opter entre deux modèles urbains que tout oppose: choisir la ville des *gated communities*, faite de bulles successives hermétiques, où la vie consiste plus à cohabiter qu'à habiter, ou préférer le modèle de la ville des espaces publics, plus éprouvant à soutenir, d'une ville qui assume les chocs de l'hétérogénéité sociale plutôt que de les ignorer par fatalité ou irénisme. Certes, pour promouvoir le frottement assumé, en lieu et place d'une mixité imposée ou de l'affrontement désactivé, l'espace de travail apparaît bien mince.

### Tisser les liens de l'urbanité

On ne change pas une société ni ne prévient le risque en n'agissant que sur les formes physiques de son environnement. Bien sûr, le déploiement du végétal dans les espaces saturés de densité a des vertus démontrées de prévention des risques en milieu urbain, mais il est beaucoup plus un traitement cosmétique – voire dérisoire – qu'autre chose. C'est tout le tissage des fils du lien social qui est en jeu et, derrière lui, le travail sur l'urbanité des liens faibles qui reste à poursuivre, plus que jamais et en particulier dans un moment où la gestion des risques pourrait se techniciser derrière les mirages technologiques des villes intelligentes, par exemple. Le sociologue et analyste Richard Senett, défendant une éthique de la coopération, montre comment les métropoles produisent un individu blasé et replié sur

lui-même, l'*uncooperative self*. La réparation du lien social abîmé, par exemple par l'affrontement communautaire, passe par un travail de sortie de soi, de reconstitution d'une capacité d'écoute permettant ensuite de dialoguer. La coopération sur de petits enjeux fait parfois plus avancer que la discussion sur les gros problèmes qui n'ont pas de solution. Les contacts produisent des conflits, des confrontations, mais aussi des échanges. De manière bien que modeste, l'urbanisme a alors lui aussi sa partition à jouer. Des métropoles, à l'image d'Addis-Abeba, ont fait le choix de déployer des infrastructures de mobilité comme le tramway, alors même que de vastes zones appauvries peuplent de manière croissante leurs périphéries. Mais le travail sur cet équipement n'est pas anodin. Bien plus qu'un signal de modernité ou une preuve de la capacité à se projeter de l'avant, l'infrastructure porte, comme un traceur d'urbanité, la possibilité d'un lien réciproque entre les espaces de la ville et de ses communautés, aussi tenu soit-il, de l'entrecroisement des êtres et des lieux.

### Les horizons d'un destin commun

Les catastrophes naturelles sont toujours révélatrices. Combien de fois ne constate-t-on pas à cette occasion la capacité des sociétés urbaines à nouer en leur sein des relations d'entraide ? Mais pourquoi faut-il attendre de pareilles situations ? Cette capacité est pourtant bien là, présente en chacun, alors même que les citoyens des métropoles ont de moins en moins de destin en commun à partager et d'occasions de l'éprouver. Approcher le

risque sociopolitique, pour ces métropoles, c'est sans doute aussi mettre en œuvre les conditions pour travailler sur des problèmes ou des thèmes qui ne sont pas encore apparus et dont on pense qu'ils pourraient apparaître, de manière prospective. Cela passe aussi bien sûr, de manière plus modeste, par une pédagogie soutenue des projets auprès de populations qui, pour nombre d'entre elles, ignorent ne serait-ce que la nature et la portée des documents d'urbanisme. Dès lors, le risque apparaît moins comme une menace qu'une chance offerte de penser ce destin commun et de s'y projeter. ◀

# Prévenir et atténuer les risques climatiques

Expérience de **Saint-Louis**-du-Sénégal

### Contexte historique et géographique

La ville de Saint-Louis est fondée en 1659 sur l'île homonyme du fleuve Sénégal. Le territoire, entre fleuve et mer, est naturellement exposé aux changements climatiques. La ville, surnommée la « Venise africaine », compte un important patrimoine historique. C'est à ce titre qu'elle fut inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco en 2000.



### Situation face aux changements climatiques

La ville, tout comme le Sénégal, connaît une forte croissance démographique et une occupation parfois anarchique du territoire, particulièrement sur des zones inondables. Son emplacement la rend sensible aux changements climatiques et le territoire subit des conséquences écologiques importantes : montée des eaux, érosion de la côte, pénétration de la mer dans la lagune et dégradation de l'écosystème. C'est dans ce contexte que la Ville de Saint-Louis a mis en place une réponse globale et systémique, afin de contenir les impacts néfastes des évolutions climatiques.



© Droits réservés

### Une réponse globale et systémique

#### Expertise

- Modélisation des risques ;
- SIG (Système d'Information Géographique).

#### Résilience par rapport aux changements climatiques

#### Fonds

- Mobilisation de fonds nationaux et internationaux (agences de l'ONU, partenaires techniques et financiers) pour la réalisation de projets d'envergure ;
- appui aux actions des populations par le financement de projets communautaires axés sur le développement durable.

#### Gouvernance

- Articulation des interventions au niveau local: municipalité, État, université, société civile, ONG, coopération décentralisée ;
- agence de développement communal pour renforcer la maîtrise d'ouvrage ;
- intercommunalité.

#### Planification

- Agenda 21 local ;
- Saint-Louis Horizon 2030: document de stratégies de développement urbain.

#### Formation et partage

- Des élus et des populations ;
- partage d'expérience (forum de Saint-Louis sur les changements climatiques) ;
- démocratie participative.



Saint-Louis - Sénégal



# Dompter l'indomptable

Place et rôle de l'élu dans la prévention  
du risque et la gestion de la crise

**Table ronde avec Jérôme Joly, directeur général adjoint de l’Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) et Rémy Bossu, chercheur au Laboratoire de détection et de géophysique du CEA, responsable du CSEM.** Ils sont tous les deux membres de la mission 2012 de la FNEP, intitulée « Risques majeurs industriels et naturels : gestion de crise, conditions d’efficacité de l’action publique et de l’action des entreprises. »

**I EN SITUATION DE CRISE, PAR DÉFINITION, RIEN NE FONCTIONNE COMME PRÉVU. AUX RISQUES EN PRÉSENCE S’AJOUTENT L’INÉVITABLE PORTÉE ÉMOTIONNELLE DU MOMENT, LA DIVERSITÉ DES ACTEURS ET LE MANQUE DE VISIBILITÉ. DANS CE CADRE, LE MAIRE EST LA PERSONNE VERS LAQUELLE LES CITOYENS SE TOURNENT NATURELLEMENT. QUELLE POSTURE ADOPTER ALORS ? QUELLES RÉPONSES APPORTER ? QUEL RÔLE TENIR POUR QUE LA CRISE, UNE FOIS DÉPASSÉE, NE LAISSE PAS DES TRACES INDÉLÉBILES, À LA FOIS SUR LE TERRITOIRE ET DANS LES MÉMOIRES ? I**

## La crise : un continuum à gérer avant, pendant et après

Une gestion de crise est naturellement très ciblée sur le présent. Pourtant, l’enjeu critique se situe rarement durant la phase d’urgence. À ce moment-là de la crise, la panique est souvent rare ; les réflexes citoyens génèrent naturellement de la solidarité. L’enjeu pour un élu se situe davantage dans l’avant et l’après-crise.

C'est avant que la crise ne survienne qu'un maire construit sa puissance de réaction. Pour être prêt lorsque la crise apparaît, un maire doit travailler en amont à deux entreprises. La première

est de construire ses réseaux d’experts et ses relais d’information. La seconde est de bâtir sa crédibilité en travaillant sur la confiance. Pour sortir d'une crise, la confiance et le lien sont deux clés essentielles. Si les personnes qui gèrent la crise ne s'estiment pas et ne se font pas confiance, les conséquences peuvent être dramatiques.

La post-crise s'avère quant à elle la phase la plus critique. À ce niveau, il serait absurde de penser que le central peut gérer seul ; il peut bien entendu donner des moyens, mais c'est au local d'assurer la reprise de l'activité. C'est au maire d'être acteur et organisateur des discussions et débats pour rebâtir. Pour que le

réflexe participatif des citoyens soit pertinent en cas de crise, il doit être guidé et canalisé. À ce titre, la mission d'un maire n'est pas tant de faire, que de savoir ce qu'il faut faire et de le dire. ►

“ Pour sortir d'une crise, la confiance et le lien sont deux clés essentielles ”



Paris - France



© Droits réservés

## Jérôme JOLY

Jérôme Joly est directeur général adjoint, chargé du pôle Radioprotection, environnement, déchets et crise de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire. L'IRSN est l'expert public français en matière de recherche et d'expertise sur les risques nucléaires et radiologiques. Dans ce cadre, il est en charge notamment du développement et du maintien en conditions opérationnelles du centre technique de crise qui vient en appui aux autorités en cas de situation d'urgence radiologique.



© Luciano Lozano/Icon Images/Corbis

## Regards décalés

### La force du réseau

Un élu est un généraliste; son expertise est dans la décision. Or, pour bien décider, il doit être alimenté en informations par des experts. Dans toutes les crises, la personne capable de résoudre le problème existe. C'est au maire de la trouver et de s'appuyer sur elle pour structurer la réaction et l'action.

Les experts et les influenceurs doivent être repérés en amont pour être sollicités lorsque la crise survient. Il n'est pas toujours simple pour un maire d'accepter que les solutions ne viennent pas de lui. Et pourtant, en situation de crise, le fonctionnement pertinent est plus souvent horizontal que pyramidal. Le maire construit sa puissance de réaction avant l'événement, en tissant son réseau de relais. Sa plus grande force réside dans sa capacité à créer des réseaux pertinents. Dans le cas de la grippe aviaire en France par exemple, c'est le réseau des colombophiles qui s'est avéré le plus crédible. Travaillant sur la question de la propagation du virus *via* les pigeons voyageurs, ce réseau avait développé une expertise très fine sur le sujet. Pas toujours évident donc d'identifier les relais les plus efficaces et, pourtant, il s'agit d'une étape indispensable.

Le rôle des citoyens doit lui aussi être reconnu et valorisé. Un élu doit être particulièrement attentif pour relayer les émergences spontanées des citoyens. Dans les grandes villes, le tissu social est distendu et rend plus difficile le tissage de liens. Les associations jouent alors un rôle clé pour rapprocher les citoyens des élus.

La coordination de l'action municipale avec celle des ONG en présence est elle aussi souvent à repenser. L'aide apportée par les ONG est indispensable, mais leur action, qui doit parfois répondre à un besoin de visibilité, peut potentiellement manquer de cohérence avec la gestion mise en place et reléguer malheureusement l'élu au rôle de spectateur. Haïti a tristement vécu ce cas de figure.

### La politique de l'empathie

En situation de crise, il n'est pas toujours possible d'apporter des réponses immédiates et affirmatives. À ce titre, l'écoute joue un rôle important. Aux États-Unis, la Croix-Rouge a une gestion de crise sur les réseaux sociaux très aboutie. Même s'ils ne savent

pas toujours répondre à toutes les questions, les bénévoles prennent en compte les remontées de terrain et les questionnements. En disant « Je vous entends, vous n'êtes pas seuls », ils rassurent les citoyens.

La pédagogie tient elle aussi un rôle clé pour sortir de la crise. Une des difficultés de la gestion de crise est de discuter des risques avec des personnes dont ce n'est pas le métier. Les citoyens ne se soucient pas quotidiennement de l'ensemble des risques qui les entourent; leur protection est déléguée à l'État. Lorsque la crise survient, les citoyens ressentent le besoin de reprendre la main, dans un contexte souvent émotionnellement fort. Cela complique fatallement la tâche.





Paris - France



© Droits réservés

## Les rôles clés du maire face à la crise

- Créer des réseaux d'experts et d'influenceurs sur lesquels s'appuyer pour donner une réponse globale et unitaire.
- Garder un œil et une oreille sur les réseaux de diffusion d'information, dont les réseaux sociaux, pour prendre le pouls et mieux caler les interventions utiles.
- Identifier, coordonner et donner de la visibilité aux bonnes initiatives. Un maire doit savoir faire monter la capacité des gens. Il doit être motivant et inspirant.
- Faire dire plutôt que dire. Les citoyens attendent de leurs pairs. L'élu doit savoir identifier les meilleures personnes susceptibles de faire passer les messages.

### La responsabilité individuelle

En moyenne, un citoyen sera confronté deux fois dans sa vie à des accidents dans lesquels il pourra avoir un rôle direct à jouer. Pour autant, il n'existe pas de formation généralisée aux gestes qui sauvent. Il est indispensable que se développe une culture du risque. Il faut éduquer la population pour qu'elle sache mieux faire face à la crise, et cela devrait débuter dès l'école. La solution à une bonne gestion de crise ne réside pas dans le fait de saturer les établissements de moyens de secours, mais dans des bonnes pratiques qui permettent de faire face à la crise. Si la responsabilité incombe à l'élu, le citoyen doit lui aussi comprendre que la collectivité ne peut pas s'occuper de tout et qu'il est de son devoir de citoyen de faire preuve de responsabilité individuelle.

La gestion de crise est par ailleurs fatallement corrélée à l'identité culturelle du pays concerné. La Suède, qui a une culture de concertation très forte, peut par exemple manquer de réactivité

face à une crise. Dans les pays à fort risque sismique, au Japon par exemple, les risques sont culturellement intégrés et la population est formée pour y faire face dès le plus jeune âge. Cela a des conséquences sur la façon de gérer et de vivre la crise lorsqu'elle survient.

### L'imagination au pouvoir

Dans toutes les grandes crises, la réussite a été hors champs, hors procédure. Bien gérer une crise nécessite de sortir du cadre. Changer de prisme et voir Katrina comme une arme de destruction massive, plutôt que comme un ouragan permet de mieux faire face et de « dresser la crise ». ▶

**“ Les experts et les influenceurs doivent être repérés en amont pour être sollicités lorsque la crise survient ”**



© Droits réservés

**“ Dans toutes les grandes crises, la réussite a été hors champs, hors procédure ”**

### Des émergences qui modifient les modalités de gestion des crises

Depuis quelques années, la société civile a fait irruption dans la gestion des crises. Les avis des citoyens forment un mouvement profond qui modifie l'équilibre de la prise de décision. Alors, si l'expert reste incontournable, il est désormais indispensable pour lui d'être en contact avec la société civile, pour augmenter son efficacité. En pénétrant dans les champs d'expertise, les avis citoyens remettent le système d'autorité des experts dans un axe de service à la société. Les groupes plurialistes qui se structurent – associations, responsables locaux, élus... – permettent l'objectivation des sujets et la recherche de solutions valables pour le plus grand nombre.

L'irruption du citoyen dans la gestion des crises a été rendue possible par les moyens techniques

numériques. À ce titre, les réseaux sociaux ont eux aussi bouleversé la gestion des crises. En agissant comme des caisses de résonance, ils permettent à la société civile de se faire entendre. L'association française VISOV, par exemple, collecte pendant la crise des informations de toutes parts et les redistribue sur les réseaux sociaux. Ces derniers n'ont pas vocation à se substituer aux entités en place, mais ils favorisent les prises d'initiatives, sans nécessiter d'importants efforts financiers de la part des collectivités.

Au-delà de la diffusion de l'information, les réseaux sociaux jouent également un rôle psychologique. En proposant un espace de partage, ils diminuent l'impact psychologique de la crise et participent à la gestion de la post-crise. Lors du dernier tsunami au Japon, des milliers de personnes ont tout perdu. Leur environnement direct ayant été détruit, elles n'avaient plus de vie antérieure

sur le plan physique et matériel. Grâce aux réseaux sociaux, des récupérations systématiques des photographies dans les débris se sont organisées et ont ainsi participé à la reconstruction personnelle et collective. Dans le cas des crises longues, comme cela a pu être le cas au Japon, les moyens de communication favorisent l'éclosion de l'histoire. Lorsque les gens sont déstabilisés, il est nécessaire d'écrire une histoire pour se reconstruire. Dans ces cas, les réseaux numériques sont de formidables outils; il y apparaît des leaders naturels qui font l'effort d'analyser les informations et d'écrire une histoire.

Les réseaux sociaux ne sont en rien une panacée, mais il y a quotidiennement dix fois plus d'utilisateurs de Facebook que de lecteurs de journaux quotidiens; à ce titre, il est impossible de ne pas y être. Ils forment un formidable réseau d'informations dont l'élu a besoin d'avoir connaissance pour prendre des



*“ (...) le savoir être d'un élu compte bien plus que son savoir-faire”*

décisions. Pendant les phases critiques des crises, il est important de garder un œil sur ce qui se dit. Il existe, aux États-Unis, une fédération chargée de tuer la rumeur. Il est pourtant important d'être au courant et de suivre la rumeur, car elle peut permettre de générer des comportements utiles pour gérer la crise.

Enfin, en 2015, la moitié de la population mondiale sera équipée de smartphones. Là aussi, le coût est moindre et l'efficacité forte. La diffusion cellulaire, via des systèmes d'alerte par SMS, est un moyen d'atteindre très rapidement un maximum de gens.

En situation de crise, l'élu se retrouve fatallement entre le marteau et l'enclume, en première ligne, face à ses citoyens. C'est souvent loin d'être confortable pour lui. La diversité des crises pouvant survenir rend difficiles des préparations complètes et pertinentes à tous les cas de figure. La réalité est que dans ces contextes,

le savoir être d'un élu compte bien plus que son savoir-faire. La qualité première d'un maire n'est donc pas d'être omniscient, mais de savoir écouter, repérer, encourager. Son travail essentiel concerne le lien social. Il est une

interface. Quant à la transparence, l'opacité même du concept en fait un mot à bannir. Parlons davantage d'honnêteté; c'est grâce à elle que l'élu bâtira la crédibilité et la confiance indispensables à une bonne gestion de crise. ▶

## La FNEP, à la confluence de trois mondes

La FNEP est une fondation française reconnue d'utilité publique. Elle est à la confluence de trois mondes : entreprises privées, entreprises publiques, administrations nationales, européennes et collectivités territoriales, qu'elle souhaite décloisonner et faire dialoguer. Elle a pour but d'apporter un éclairage grand angle sur les grands enjeux actuels, à travers différents travaux. La mission annuelle regroupe des personnes issues de ces trois mondes qui élaborent ensemble un ouvrage commun sur un thème, à partir de rencontres en France et à l'international. La mission annuelle 2012 de la FNEP a travaillé autour du thème « Risques majeurs industriels et naturels: gestion de crise, conditions d'efficacité de l'action publique et de l'action des entreprises ». Jérôme Joly et Rémy Bossu, interviewés ici, ont fait partie des 14 membres de la mission 2012.

[www.fnep.org](http://www.fnep.org)

## Du concept au concret





Paris - France

# Financer la croissance urbaine : risques et réponses

Entretien avec Édouard Tétreau  
Analyste financier, associé gérant de Médiafin

I FINANCER LA CROISSANCE URBAINE SEMBLE UN SUJET TECHNIQUE. IL QUESTIONNE NOTRE RAPPORT À L'AVENIR, LE MODE DE DÉCISION POUR BÂTIR DES INFRASTRUCTURES – CENTRALISÉ OU CONSTRUIT AVEC LES ACTEURS LOCAUX. IL INTERROGE AUSSI LE PRIX QUE NOUS VOULONS ATTRIBUER À L'ENVIRONNEMENT, QUELLE VALEUR DONNER À LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, À LA QUALITÉ DE L'AIR OU DE L'EAU PAR EXEMPLE? AU-DELÀ DES INFRASTRUCTURES TECHNIQUES AUX NORMES ÉLEVÉES, COMMENT ARTICULER CES SOLUTIONS AVEC DES SOLUTIONS FRUGALES DE PROXIMITÉ? ÉDOUARD TÉTREAU NOUS FAIT FAIRE UN VOYAGE EN QUELQUES LIGNES À TRAVERS LE TEMPS ET LE MONDE SUR CETTE PROBLÉMATIQUE QUI MET EN JEU NOS CHOIX DE VIE ET DE SOCIÉTÉ. |

*La croissance urbaine à l'œuvre dans toutes les parties du monde, mais plus particulièrement dans les zones en développement, est sans précédent à l'échelle de l'humanité. Elle porte en elle, si elle n'est pas ou mal maîtrisée, une longue série de risques qu'ils soient sociaux, environnementaux ou économiques. Les maires doivent y faire face et trouver les moyens de répondre aux attentes des populations, avec des moyens financiers qui ne sont pas à la hauteur des investissements nécessaires. Quelles pistes s'ouvrent à eux ?*

L'ensemble des risques que vous mentionnez sont ceux que vit la Chine à une très grande échelle. Pour accompagner son extension, notamment urbaine, le pays a mobilisé très largement les capitaux privés, à travers l'emprunt. Cela apparaît nettement si l'on regarde la dette totale de la Chine. En agglomérant la dette de l'État, des collectivités locales et du shadow banking, on voit que le ratio dette sur PIB est passé de 120 % en 2008 à 215 % en 2013. Pour le dire autrement, le pays a emprunté, en 5 ans, près d'une année de son PIB pour pouvoir financer sa croissance. ►



© Droits réservés

Édouard  
TÉTREAU

**Biographie :**

Essayiste, éditorialiste, enseignant et conseiller de dirigeants économiques et politiques, Édouard Tétreau a 44 ans. Issu de l'école Saint-Louis de Gonzague, il est diplômé de HEC en 1992, Majeure Entrepreneurs. Après 12 ans dans les médias et la finance, il fonde Médiafin en 2004, dont il est aujourd'hui l'associé gérant ([www.mediafin.fr](http://www.mediafin.fr)). Professeur affilié à HEC, il y a enseigné l'une de ses spécialités de 2010 à 2013 : le management des crises, notamment des crises financières.

## Du concept au concret

**“ Il y a là un réel enjeu pour notre époque : arriver à quantifier la valeur économique de la qualité de l'environnement ”**

Il s'agit là d'un pari très risqué, qui nous permet de dessiner la première voie qui s'offre aux villes pour financer les investissements nécessaires à leur développement : l'endettement. Cette option de l'endettement s'appuie sur un pari sur l'avenir en tablant sur la rentabilité à moyen et long termes des infrastructures et du modèle ainsi financé. Cette voie est la plus risquée, la plus dangereuse, la plus aléatoire.

À l'opposé, nous retrouvons une posture beaucoup plus frileuse, qui consiste à caler les interventions sur les moyens disponibles et non sur les investissements nécessaires pour accompagner la croissance. Lorsque les capacités financières sont faibles, cela revient rapidement à maintenir un pays, une ville, dans une situation de sous-développement. Cette voie est pour moi la pire des solutions, car elle ne s'inscrit pas dans une dynamique de vitalité, de confiance en l'avenir et en l'homme, bien au contraire.

Une troisième voie, qui est une voie d'avenir, est celle ouverte par les partenariats public-privé, les PPP. C'est une voie d'avenir du fait des contraintes financières croissantes pesant sur les municipalités et les États. La collectivité y est gagnante à court et moyen termes, mais des effets pervers peuvent apparaître à long terme si les contrats sont mal pensés.

Enfin, depuis quelques années émerge un nouveau modèle, dont l'idée de base est d'optimiser le capital immobilier des villes pour en tirer un revenu récurrent qui permette d'accompagner le développement des villes sans en hypothéquer les finances. C'est sur ce modèle que se sont construits les services de vélos en libre-service notamment : en échange d'une rétrocession de l'espace public et d'un affichage publicitaire, les municipalités ont trouvé une source de revenus, mais aussi un moyen d'améliorer la ville et de développer les infrastructures (abribus, modes de déplacements doux...), sans investissement.

*Au fond, la question qui sous-tend le choix que font les maires entre ces différentes options, c'est celle de la durabilité. Comment réduire le risque que la décision que nous prenons aujourd'hui ait des conséquences négatives sur les générations futures ?*

Cette question est inhérente à toute action. J'aime à citer l'exemple du mot « crise » en chinois. Il se compose de deux idéogrammes : l'un veut dire « danger » et l'autre « opportunité ». C'est l'association de ces deux idéogrammes qui exprime la notion de crise en chinois. Cela montre bien à quel point, dans cette société, danger et opportunité sont intimement liés.

Pour favoriser les issues positives et limiter les risques de dérives, je crois que la première démarche doit être celle du *benchmarking*, de l'échange d'expérience. Il faut s'inspirer des expériences réussies, mais surtout apprendre des échecs.

Ce qui se passe dans les grandes villes chinoises me semble particulièrement enrichissant pour les maires qui constituent votre réseau. La croissance urbaine a atteint en Chine un rythme particulièrement élevé et tout a été fait pour l'accompagner : le développement urbain a été planifié à l'extrême en prenant en compte toute une série d'indicateurs prévisionnels et des moyens financiers très importants ont été mobilisés pour mettre en œuvre ces plans. Et pourtant, on se rend compte aujourd'hui que l'urbanisation n'est pas satisfaisante en termes qualitatifs. Quelles leçons pouvons-nous en tirer ?



D'une part, cette expérience fait ressortir les limites de la centralisation. Si on laisse de côté les acteurs locaux, y compris les autorités locales et les acteurs privés, la planification urbaine a peu de chances de coller avec les attentes des populations. Entre la ville rêvée, planifiée, et la ville réelle, vécue par ses acteurs socio-économiques, il y a un fossé qui ne peut être comblé que par le dialogue et le partenariat entre le bas et le haut de la pyramide.

D'autre part, le second enseignement de l'expérience chinoise, c'est l'impératif de prendre en compte l'environnement comme une variable à part entière de la durabilité du développement urbain. La qualité de l'air et de l'eau est aujourd'hui véritablement problématique pour les villes chinoises et cela nuit à leur développement. Le défi ne se situe plus pour elles dans le rythme de leur croissance, mais bien dans sa nature.

Ces aspects sociaux et environnementaux ne sont encore ni mesurés ni valorisés de manière systématique dans les projets urbains. Ils sont pourtant une condition *sine qua non* d'un développement réussi et durable dans le temps. Il y a là un réel enjeu pour notre époque: arriver à quantifier la valeur économique de la qualité de l'environnement. Le prix Nobel d'économie, Joseph Stiglitz, ne propose d'ailleurs pas autre chose, lorsqu'il dit qu'il faut changer notre mesure de la croissance économique pour se référer à un PIB « Vert ». Cela peut bien sûr s'imaginer à l'échelle des villes: il s'agirait, dans les marchés publics, de

chiffrer, de donner une valeur économique à la durabilité environnementale et d'introduire cela dans les cahiers des charges comme un critère de choix à part entière. Ceci nous conduit, d'ailleurs, à une autre question qui est celle des normes qui s'appliquent à l'environnement, à la propriété... La tendance est à la norme universelle et la compétition mondiale entre les villes ne fait que renforcer ce phénomène. Le danger ici est de ne viser qu'un idéal environnemental très haut de gamme, que seules peuvent respecter des villes et des sociétés disposant de capitaux importants,

et qui ne pourra pas s'enraciner durablement, car il sera déconnecté des réalités locales. Ceci se fait aux dépens de solutions plus modestes, mobilisant la société locale, tout aussi efficaces sur le plan environnemental et qui apportent une plus-value sociale et citoyenne. Il s'agit d'avoir une vision globale des solutions environnementales à développer pour une ville – solutions à haute technologie, solutions intermédiaires, solutions de proximité – et de faire jouer le principe de subsidiarité pour développer la solution la mieux appropriée au contexte. ◀

**“ Entre la ville rêvée, planifiée, et la ville réelle, vécue par ses acteurs socio-économiques, il y a un fossé qui ne peut être comblé que par le dialogue et le partenariat entre le bas et le haut de la pyramide ”**



# Une passion maîtrisée et partagée

---

Par **Yves Dauge**  
Ancien maire de Chinon

---

I « ÉLU LOCAL EST UN NOUVEAU MÉTIER À HAUTS RISQUES » NOUS AVERTIT, DÈS LES PREMIÈRES PAGES DE CE NUMÉRO, LA MAIRESSA DE VICTORIA, JACQUELINE MOUSTACHE-BELLE. LE RISQUE EST EN EFFET LE QUOTIDIEN DU MAIRE. LE RISQUE VÉCU PAR LES POPULATIONS, D'ABORD. NOUS DEVONS LE PRÉVOIR, LE PRÉVENIR, L'ACCOMPAGNER, ET CELA À UNE ÉPOQUE OÙ LES CHANGEMENTS ET LES CRISES (SOCIALE, ÉCONOMIQUE, ÉCOLOGIQUE, POLITIQUE, DE VALEURS) NOUS DÉSORIENTENT ET CHANGENT NOS REPÈRES. MAIS AUSSI LE RISQUE QUI PÈSE SUR L'ÉLU LUI-MÊME : PÉNAL, POLITIQUE, MÉDIATIQUE, COMME NOUS LE RAPPELLE LE JOURNALISTE SEIDIK ABBA, OU MÊME VITAL. I



Chinon - France



© Droits réservés

**Yves  
DAUGE**

### Approfondir notre rapport au risque

Tout d'abord, je crois car, nous élus locaux, sommes des passionnés. Comme le dit si bien l'ancien ministre Jean-Claude Kouassi, nous ne nous lançons pas en politique pour « ajouter un titre à notre carte de visite ». La confiance qui nous est accordée par le vote nous engage auprès des populations qui nous ont élus. À nous, et tout particulièrement en cas de crise, de trouver les ressources pour pacifier, pour rassurer, pour mobiliser et amener ces populations vers un objectif commun. Cela passe par un engagement total de notre personne publique, mais aussi de notre personne privée. La lecture de cette revue nous interpelle, en effet, par l'aller-retour qu'elle nous fait faire entre une approche très personnelle, très intime de notre rapport au risque, et un renvoi très concret à des situations auxquelles nous sommes confrontés au quotidien. C'est bien que ces deux dimensions sont indissociables et qu'elles se nourrissent l'une l'autre.

### Nous ne sommes pas seuls

L'autre élément qui m'a frappé et qui constitue un fil rouge tout au long du numéro, c'est cette idée que nous ne sommes pas seuls, face au risque et surtout que nous ne devons pas l'être. Que l'on reprenne l'exemple de la crise militaro-politique en Côte d'Ivoire, des catastrophes naturelles, de la pacification des relations entre Ivoiriens et Burkinabé ou de la crise malienne, les clés de la réussite s'appellent mise en lien, confiance, solidarité.

Ces éléments sont essentiels au moment où la crise surgit bien sûr. Mais ils doivent se construire bien en amont et les élus ont là-dessus des moyens d'action en allant à la rencontre des populations et en identifiant des personnes relais, par exemple. Mais pas seulement. Comme nous le montre Marc Dumont, l'urbanisme, la manière dont nous concevons l'organisation de l'espace public, apporte une partie de la réponse. Par nos choix d'aménagement, nous pouvons ainsi renforcer la ségrégation ou opter pour une ville des espaces publics qui « assume les chocs de l'hétérogénéité sociale plutôt que de les ignorer » (Marc Dumont). Assume et accompagne, ajouterais-je.

### Planification et imagination

Réduire le risque pour nos villes passe par des solutions technologiques, par une maîtrise que la science nous permet ou devrait nous permettre bientôt. Mais cette maîtrise reste limitée, contrainte par l'imprévu et, surtout, elle peut, poussée à l'extrême, devenir un handicap en inhibant notre capacité d'agir en lien avec le culte du « risque zéro ». Comme le montre Édouard Tétreau, les villes chinoises, dont le développement a fait l'objet d'une planification très complète et très précise, souffrent aujourd'hui d'être inadaptées à l'homme. Réduire le risque pour nos villes, c'est donc, aussi, laisser la place à l'humain. Comme nous le rappellent Jérôme Joly et Rémi Bossu, de nombreuses réussites en période de crise ont eu lieu « hors champ », en laissant la place à l'imagination. Cela ne veut pas dire qu'il faille systématiquement nous en remettre au sort et attendre de

voir le vent tourner. La maxime de Marc Aurèle m'a paru particulièrement juste et me semble devoir être rappelée en conclusion de cette revue : « Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. »

### Une nouvelle gouvernance

Revenant du forum urbain mondial qui vient de se tenir à Medellín en Colombie, je peux enfin témoigner que dans cette ville les élus prennent le risque permanent d'une démocratie locale participative beaucoup plus engagée que dans nos villes. C'est une « planification urbaine sociale » qui fonde une ambition et une action collective exemplaire. Pour les six ans à venir, tous les élus doivent prendre conscience de la nécessité d'une nouvelle gouvernance. Le risque, aujourd'hui, c'est de ne pas suivre cette perspective de la ville plus citoyenne. ▶



Ce monument érigé à Grand-Bassam (Côte d'Ivoire) commémore la Marche des femmes (1949) qui se sont dressées contre la puissance coloniale pour réclamer la libération de leurs maris emprisonnés pour leur opinion politique. Stoppées sur le pont reliant le quartier français au reste de la ville, les femmes ont été battues et pulvérisées d'acide. Bien qu'elles n'aient pas obtenu la libération de leurs époux, les femmes ont remporté une victoire qui fait encore date, pour avoir osé affronter à mains nues les colons armés.

# Sommaire

02	<b>Édito</b> <b>Pour ce deuxième numéro...</b> Jacqueline Moustache Belle, <i>mairesse de Victoria</i>
04	<b>Avant d'ouvrir la revue</b> <b>Il faut prendre le risque du courage</b> Yves Dauge, <i>ancien maire de Chinon</i>
06	<b>Pensée</b> <b>Le risque, une dimension essentielle de l'accomplissement personnel</b> Pierre d'Elbée, <i>philosophe</i>
10	<b>Pensée</b> <b>Apprivoiser le risque</b> François de Montfort, <i>consultant</i>
14	<b>D'hier à demain</b> <b>Le maire face au risque médiatique</b> Seidik Abba, <i>journaliste et écrivain</i>
16	<b>Interview</b> <b>Le risque, un passage vers des lendemains meilleurs</b> Jean-Claude Kouassi, <i>ancien président du Conseil général de Bouaké, ancien ministre</i>
22	<b>Sagesse du monde</b> <b>Elles et ils ont dit</b> Aventuriers, philosophes, penseurs...
24	<b>Inspiration</b> <b>De l'inspiration à l'action</b> Afrique de l'Ouest, Bandiagara, Tombouctou, Afrique centrale
28	<b>Urbanisme</b> <b>Promouvoir le frottement assumé</b> Marc Dumont, <i>urbaniste</i>
30	<b>Cartographie</b> <b>Saint-Louis-du-Sénégal</b> Prévenir et atténuer les risques climatiques
32	<b>Regards décalés</b> <b>Dompter l'indomptable</b> Jérôme Joly et Rémy Bossu, <i>membres de la mission 2012 de la FNEP</i>
38	<b>Du concept au concret</b> <b>Financer la croissance urbaine : risques et réponses</b> Édouard Tétreau, <i>analyste financier</i>
42	<b>En refermant la revue</b> <b>Une passion maîtrisée et partagée</b> Yves Dauge, <i>ancien maire de Chinon</i>

## Numéro 02 - mai 2014

La revue *Raisonnance* 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 : Arianna Ardesi, Aurélie Jeannin, Jean-Claude Kouassi, François de Montfort, Jacqueline Moustache-Belle - Crédits photos : Photo de couverture : droits réservés. Photos intérieures : droits réservés, Mike Moran, Jose Ignacio, Huan Tran, Serge Nvns, Zenman, Oumar Konaté, Arquiplay, Luciano Lozano, Mick Wiggins, Ikon Images, Corbis, Fotolia, Wikipedia, Caminno - Conception et réalisation : Caminno - AIMF, 9 rue des Halles, 75001 PARIS. [www.aimf.asso.fr](http://www.aimf.asso.fr)