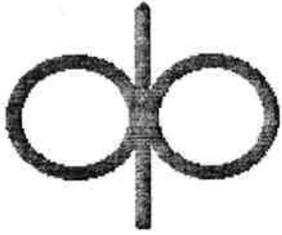


CA C7267



Association de professionnels
développement urbain et coopération

C7267

JOURNEE - DEBAT

QUELS HOMMES
POUR QUELLE COOPERATION AVEC LE SUD ?

ISTED
Centre de Documentation et d'Information
" Villes en développement "
Arche de la Defense
92055 Paris la Defense Cedex 04
Tél. : 40.81.21.22

4 septembre 1992



SOMMAIRE

matin

Accueil et ouverture	3
<u>Xavier CREPIN</u> , président de l'ADP	
L'évolution de la demande	9
<u>Hughes LEROUX</u> - Groupe Huit	
Politiques d'assistance technique	39
<u>Patrick CANEL</u> - Banque Mondiale - Washington	
Les conditions du transfert de technologie	55
<u>Bernard Gambini</u> - Chef du Dép ^t International à l'ENPC	

après midi

Expertise externe et utilisation des ressources locales : la montée de l'offre du sud.	71
<u>Daniel FINO</u> - IUED - Genève	
La gestion de carrière	87
<u>Pierre ALLAIN</u> - E.S.G.	
Table ronde, animée par Jean François Vergès :	97
<u>Claude Martinand</u> - Directeur des Affaires Economiques et Internationales au Ministère de l'Equipement	
<u>M. Vrignaud</u> - Chargé de mission Activités Internationales à la mairie de Nantes	
<u>Patrice Bonnet</u> - Directeur de Division à OTH International	
<u>Jean Claude Faure</u> - Directeur du Développement au Ministère de la Coopération	

liste des participants	125
------------------------	-----

Un cocktail a conclu la journée vers 18 h 30

OUVERTURE ET ACCUEIL

*par Xavier CREPIN
Président de l'ADP*

L'Association de Professionnels, Développement Urbain et Coopération, (initialement Association des Directeurs de Projet) regroupe :

- des urbanistes,
- des architectes,
- des sociologues,
- des ingénieurs,
- des économistes,
- des géographes.

Ils ont 4 statuts principaux :

Ce sont soit des Assistants techniques : personnes en poste dans les pays en développement autour du thème de la planification urbaine, soit des experts de bureau d'étude ou des personnes appartenant à des services publics ou des experts indépendants.

Il y a des nouveaux adhérents, qui ont des statuts différents ; ils viennent du monde de la coopération décentralisée, des collectivités locales, du monde des organisations gouvernementales, c'est l'ouverture qui se fait.

Les buts que l'Association s'est fixés sont :

- de sensibiliser les Autorités sur le rôle des villes dans le développement et l'importance de la planification physique dans les pays en voie de sous développement économique
- l'échange d'information entre ces membres, de connaissances techniques ou portant sur des méthodes de travail,
- favoriser pour ces membres l'accès à l'information sur toute offre d'activité dans ce secteur.

C'est donc un objectif ciblé, restreint et lié à la nature de l'Association qui est une Association de personnes.

L'activité d'ADP se traduit par les actions suivantes.

Elle organise chaque année cette journée qui est une journée de rencontre très importante pour ce milieu car le contenu de son activité fait que l'ensemble de ses membres sont dispersés géographiquement et statutairement. C'est un lieu de rencontre annuel que chacun apprécie, j'expliquerai tout à l'heure dans mon exposé introductif la nature du thème que nous avons choisi.

Elle publie un annuaire, ce qui est classique pour une Association,

En outre, elle a deux activités régulières principales assurées par les membres de son bureau et les résidents en France (et en particulier les résidents parisiens) qui sont d'assurer la publication régulière du bulletin Ville en Développement sous couvert de l'ISTED, et d'animer le comité de pilotage du centre de documentation Ville en Développement qui est basé à l'Arche de la Défense et qui est la mémoire collective de l'ensemble des activités de notre milieu et du thème de la planification en général. Ce centre de documentation est alimenté par les membres de l'ADP, ils se sont engagés contractuellement vis à vis de l'Etat à le faire. A ce titre ils figurent dans le comité de pilotage de cette documentation aux côtés de l'Institut d'Aménagement de la Région Ile de France.

Voici la présentation très rapide de notre Association. Je vais vous présenter le thème de cette journée. Les actes de cette journée qui seront

publiés je l'espère dans un délai court reprendront l'ensemble des exposés qui vous seront délivrés aujourd'hui ainsi que le résumé des débats.

Je voulais introduire cette journée par une petite présentation d'ambiance qui vous permettra de mieux appréhender le choix du thème de cette année et la logique des interventions que vous écouterez au cours de cette journée. L'organisation générale étant d'écouter un exposé d'environ 20 mn à une demie heure et ensuite d'organiser un débat d'une demie heure autour de chaque exposé.

Nous achèverons cette journée à 16h30 par une table ronde qui sera animée par François Vergès et qui regroupera Messieurs Martinand, Jean Claude Faure respectivement Directeur de la Direction des Affaires Economiques et Internationale et Directeur du Développement au Ministère de la Coopération, Monsieur Vrignaud, ancien Directeur des Services Techniques de la ville de Nantes, actuellement chargé de l'action internationale et Patrice Bonnet, Responsable des actions internationales du groupe OTH.

Pour la première fois depuis sa création en 1980, l'ADP a connu à travers un certain nombre de ses membres de graves problèmes d'emploi après un long séjour à l'étranger et malgré un effort important destiné à ménager leur retour dans la vie professionnelle et métropolitaine lié à des solidarités personnelles et professionnelles. Pourtant ce milieu du développement urbain à l'international avait connu dans le passé récent d'autres crises graves qui avaient secoué notre Association. On peut citer pour mémoire la liquidation des activités de l'Agence Coopération Aménagement en 1987. Alors, certaines solutions avaient été trouvées au fur et à mesure et notre milieu professionnel n'était pas resté avec un certain nombre de ses membres sans emploi sur des durées trop longues ; aucun n'avait le sentiment que chacun selon ses affinités ne trouverait une solution correspondant à ses attentes.

Depuis cette année cela a été un des soucis essentiel du bureau de l'ADP. On s'est aperçu que cette absorption ou ce recasement, ces solutions pour un certain nombre de membres l'ADP n'avaient pas été trouvées. Cette situation nouvelle nous faisait passer d'une certaine garantie de l'emploi entre guillemet ou tout du moins d'activité à une situation précaire. Les membres de l'ADP ont opté pour un thème de notre journée annuelle qui nous renvoie au fondement de notre association, association professionnelle de personnes, qui est d'abord l'échange de l'information et l'accès à l'emploi. Certes il est utile et c'est le rôle numéro 1 de l'association de sensibiliser les autorités au rôle des villes dans le développement et d'être attentif aux évolutions des idées, des pratiques et d'ouvrir une perspective sur les évolutions politiques en cours ; nos deux dernières journées étaient consacrées au développement urbain par rapport aux évolutions européennes d'une part, et aux relations entre urbanisation et environnement, d'autre part. Mais cette année il était nécessaire, me semble-t-il, que parallèlement l'activité des professionnels s'adapte et se développe dans un contexte en perpétuelle évolution.

Par un curieux effet de l'histoire, la démarche entreprise à l'aube des indépendances des états du sud, en particulier africains, issus de l'Empire colonial français, par nos aînés pour sensibiliser les responsables des pays riches aux perspectives économiques et démographiques d'une urbanisation non maîtrisée, rencontre désormais un écho élargi auprès des tenants du développement par la base. Les pays du sud, et pas seulement leurs mégapoles, risquent de se retrouver rejetés dans un monde pour

lequel tout espoir de développement serait abandonné et donc qui ne justifierait plus la mobilisation de moyens de financement spécifiques. Il existe me semble-t-il, un risque lié aux évolutions politiques récentes au nord de considérer que les pays du sud en particulier leurs mégalo-pôles, doivent être traités non plus en terme d'un développement et d'une maîtrise à moyen terme, mais d'être traités comme un monde qui serait lié à une sorte de barbarie. J'ai cité hier lors de l'Assemblée Générale de l'ADP le livre de Jean Christophe Ruffin "l'empire et les nouveaux barbares" qui fait le parallèle entre ce qui s'est passé dans Rome une fois qu'elle eut conquis un Empire et abattu tous ses ennemis, ses rivaux les plus importants. Pendant six siècles, elle a vécu dans le cadre d'un Empire qui avait des limites et tout ce qui était au-delà était considéré comme barbare ; Jean Christophe Ruffin fait le parallèle entre la chute du mur de Berlin qui réunifie par le marché l'ensemble des pays du nord et le rejet des pays du sud non plus dans une logique de développement mais dans une logique de maintien au delà des limites de l'Empire.

Tel est bien le débat dans lequel nous risquons d'entrer, où la méconnaissance et la crainte du sud et plus particulièrement de ses mégalo-pôles entraînerait un rejet de principe des pays du nord pour toute action de développement et même de solidarité.

Nous avons tous, membres de l'ADP et aussi membres de cette assemblée, puisque vous êtes tous intéressés par ces questions de développement urbain ou de développement des pays du sud, nous avons tous un devoir de communication sur ce que nous avons appris au cours de ces trente dernières années sur la réalité de ces villes. Ni incontrôlables, ni barbares, pour peu qu'on s'attache à les canaliser sans mauvais jeu de mot, à les équiper en un mot à les domestiquer.

Pour pouvoir poursuivre et développer ce devoir d'information que nous assurons tous à notre manière en tant que membre de l'ADP, en tant qu'individu dans nos institutions, nous devons poursuivre notre activité, la rendre accessible à de nouveaux arrivants qui soient des secteurs classiques de l'expertise : l'assistance technique, les bureaux d'études, l'administration (les membres naturels de l'Association), mais également à ceux qui explorent des voies nouvelles au niveau des ONG, de la coopération décentralisée, nous écouterons donc M. Vrignaud en particulier cet après midi sur ces questions là au cours de la table ronde ; ou enfin et peut être c'est une perspective à moyen terme qui est importante, à ceux qui tenteraient de convaincre les Entreprises de leurs responsabilités.

Pour préparer cette journée, nous avons demandé à une jeune collègue Marie Pascale Alix, sortant de l'Université Technologique de Compiègne, de préparer la plaquette qui vous a été donnée à l'entrée. Je voulais la féliciter car c'est elle qui permet que ces journées se passent dans les conditions où elles se passent ; elle a préparé tous les aspects matériels mais également ce travail qu'elle a mené au cours de l'été auprès d'un certain nombre de responsables dans ce secteur sur le thème d'aujourd'hui. Cette plaquette a permis de faire une mise au point de l'emploi, dans le secteur de la coopération qui aidera à la réflexion de chacun. Un certain nombre d'études, d'entretiens avec des personnalités permettent d'avoir une idée première sur ce qui va animer notre journée sur "Quels hommes pour quelle coopération avec le sud ?".

Au travers les différents exposés et discussions qui constituent notre journée, nous allons tenter d'apporter quelques éclairages sur notre activité professionnelle et son devenir. Tout d'abord, c'est le plus important, la demande du sud telle qu'elle s'exprime dans le montage des grands projets urbains. Hugues Leroux, à ma gauche, vous dira son point de vue sur cette affaire. Au sein du groupe Huit depuis 1967, il anime avec une équipe de collègues un bureau d'études que tout le monde connaît : le groupe Huit. Ce bureau d'études s'est installé volontairement au sud dès le départ, il peut tirer au mieux un certain nombre d'expériences de 25 années de groupe Huit et de montée de l'offre et de la demande du sud. Il nous éclairera sur la diversification des thèmes abordés dans le cadre des projets sur lesquels nous avons à travailler, sur la multiplication des compétences requises qui semble être un trait dominant alors que l'on partait au départ dans les années 70, d'une compétence de généraliste, de plus en plus on débouche sur ces questions sur des aspects, des profils sophistiqués.

Face à cette situation, quelle politique poursuivent les organismes de développement, les grandes Agences, plus particulièrement la Banque Mondiale pour mobiliser une expertise de qualité. Patrick Canel, qui je l'espère va arriver, nous renseignera sur les nouvelles tendances au niveau de son organisme, la Banque Mondiale pour mobiliser cette expertise de qualité. Celle ci est de plus en plus recherchée au sud aussi bien pour des raisons pratiques, langue, culture, coût que pour répondre à une demande croissante des pays concernés qui souhaitent échanger leur savoir faire avec des pays et des hommes qui en sont originaires présentant des situations comparables. C'est un des traits semble-t-il dominant, c'est une véritable montée de l'offre du sud, le résultat accompli des efforts entrepris pour former des cadres compétents qu'il convient désormais d'accepter et d'encourager. Nous écouterons à ce sujet sur les problèmes de formations et d'encouragement, d'une part Monsieur Gambini qui est responsable à l'école des Ponts des formations internationales et d'autre part, Monsieur Fino qui nous a fait l'amabilité de venir de l'Institut IUED (Institut Universitaire d'Etude du Développement de Genève) dans lequel exerce Elisabeth Milbert qui n'a pas pu être là aujourd'hui car elle est en mission au Pakistan. Il est grand temps que nos institutions au nord et plus particulièrement en France intègrent cette donnée. Si les bureaux d'études mobilisent parfois avec timidité cette expertise du sud, les procédures administratives les rendent difficiles ; au niveau des missions de conseils, les échanges entre états du sud restent extrêmement rares. Il y a sans doute là un champ d'activité négligé par les opérateurs français, alors que d'autres y sont déjà rompus, je me réfère en particulier aux grands cabinets d'audit américains qui utilisent systématiquement l'expertise du sud dans leurs travaux, notamment dans le cadre de la préparation des suivis des plans d'ajustement structurel ou des actions de même nature sur des secteurs. Face à cette offre du sud, nous aborderons les problèmes de formation des cadres du sud et du nord, avec d'une part le responsable de la formation dans cette institution, l'Ecole des Ponts, et donc M. Fino qui nous a fait l'amabilité de venir de Genève. Je vous invite à la lecture du dernier numéro de Ville en Développement qui a été préparé sur ces questions de formation dans le sud. Ensuite nous ouvrirons la boîte, qui je l'espère ne sera pas de Pandore, des transferts de savoir faire de technologie. Nous avons vécus, travaillés, pour bon nombre d'entre nous sous l'idée d'une spécificité technique des instruments destinés aux villes du sud, c'est sans doute vrai en matière de planification, c'est sans doute moins vrai en matière de gestion urbaine. Je vous signale à cet égard le travail remarquable qu'a fait François Vergès sur les indicateurs de service public

urbain marchand en comparant un échantillon variable selon les thèmes, de services publics, de pays d'Afrique du sud du Sahara avec le cas marocain, et le cas français au niveau des critères d'efficacité de ces services publics urbains. C'est un document de référence. François Vergès animera la table ronde cet après midi, il pourra dire un petit mot d'introduction sur ce qu'il vient de faire en dehors du champ strictement africain sur ce plan là et qui montre qu'il n'est pas évident qu'il y ait une spécificité technique des outils destinés aux villes du sud. Un consensus me semble cependant se dégager pour affirmer qu'un bon professionnalisme et donc une expérience professionnelle au nord est indispensable pour rester compétitif dans notre secteur.

Vous lirez à cet effet dans la plaquette qui vous a été donnée ce matin, un certain nombre de personnes qui, je crois, sont toutes d'accord sur ce point. Certains iront plus loin pour dire qu'une carrière internationale doit être alternée avec des séjours en France pour être performante, cela voudrait dire qu'une gestion de carrière qui était jusqu'à présent réservé au secteur des Entreprises, doit être également pratiquée par les experts quelque soit leur statut : indépendant, salarié, fonctionnaire, assistant technique.

Après M. Fino, dans le deuxième exposé de l'après midi, nous avons demandé à un expert de cabinet de recrutement de venir nous expliquer et de débattre avec vous comment se gèrent classiquement les problèmes de carrière dans d'autres secteurs, pas dans notre secteur particulier. C'est intéressant de voir d'une manière plus banale comment ces questions se posent. L'activité professionnelle ne devrait plus être envisagée selon mon point de vue sous l'angle du résultat propre immédiat de l'activité en soi, mais également dans l'optique de sa valorisation pour une étape ultérieure. C'est sans doute un aspect nouveau qu'il faut prendre en compte quelque soit son statut. Une partie de l'activité qu'on développe doit être vue dans la perspective de ce que l'on souhaite faire par la suite.

Si telle devait être une de nos conclusions, cela signifierait que la gestion classique des carrières dans les organismes et administrations serait progressivement transférée aux agents eux mêmes qui l'intégreraient dans leur programme d'activité. Certaines administrations ont déjà sauté le pas. Dans le cadre des réflexions sur les projets de service, il est demandé aux agents des services administratifs eux mêmes de présenter les objectifs et la manière de gérer leur propre évolution de carrière et de se donner des objectifs par rapport à cela et non pas de laisser à la Direction du personnel la charge de ces questions là. Cela doit faire à mon sens l'objet d'un débat, qui aura lieu autour de la table ronde, qui réunira M. Martinand, M. Faure, M. Vrignaud et M. Bonnet. Je crois que l'on pourra autour d'eux - avec une vision d'entreprise, une vision de collectivité locale et une vision d'état - discuter de ces questions de gestion des personnels et des carrières pour notre secteur. Par ailleurs un dernier point, qu'il me semble important de souligner, est l'intégration de l'activité internationale dans les plans d'activité des agents des différents organismes représentés ainsi que les efforts de formation et d'adaptation que cela demande. Ce point sera largement débattus au cours de toute la journée, étant entendu, s'il n'y a plus de professionnel permanent du développement, en particulier dans notre secteur, qu'il faut par retour arriver à motiver - et ce n'est pas la tâche la plus facile - des agents des différents organismes au nord quelque soit leur statut privé, public pour pouvoir consacrer une part même limitée de leur temps à cette activité internationale et que cela puisse être

valorisé dans l'exercice de leur profession. Cela nécessite de mon point de vue que les responsables de ces organismes considèrent que l'expérience acquise sur le terrain notamment par les membres de l'ADP est un formidable réservoir de savoir faire qui devrait être mobilisé pour mettre en état de coopérer ; cela veut dire que ceux qui depuis trente ans ont réservé la quasi totalité de leur activité professionnelle à l'international représentent pour ces organismes, ces administrations et ces employeurs un formidable réservoir de savoir faire qui pourrait être mobilisé pour justement essayer d'organiser cette mise en coopération des agents qui ont une carrière qui se déroule d'une manière continue dans notre pays ou dans des pays de même nature.

J'espère que les exposés qui vont suivre et les discussions qui émergeront seront de nature à contribuer à cette réflexion, et je remercie par avance tous ceux qui ont accepté d'y participer, je vais donc passer la parole à Hugues Leroux.

Je vous remercie.

L'EVOLUTION DE LA DEMANDE

par Hugues Leroux
Consultant, membre du Groupe Huit

Après l'exposé d'ouverture de Xavier Crépin, cette première intervention vise à ouvrir le débat, à partir de l'expérience particulière de quelques consultants, sur le thème retenu pour cette nouvelle journée ADP : "*Quels hommes ? pour quelle coopération ?* Poser cette question, c'est être conduit à exposer nombre d'éléments connus de tous et c'est un exercice difficile de parler devant ses pairs.

La réflexion qui suit doit beaucoup à l'équipe collégiale et pluridisciplinaire à laquelle je participe depuis 25 ans dans le secteur du développement urbain. Elle se nourrit d'une expérience professionnelle variée, et aussi de vie personnelle, dans les pays en développement. D'abord quinze ans de pratique quotidienne dans les pays eux-mêmes, puis, depuis près de 10 ans, pratiquement la moitié du temps passé sur le terrain, essentiellement en Afrique et un peu en Asie. Notre point de vue recoupe sans doute l'appréciation de nombre de personnes ici présentes, il pose plusieurs interrogations de fond.

Le plan de l'exposé est le suivant :

- o les problèmes urbains au Sud ? avec quels partenaires ? cette présentation permet de situer le débat ;

- o la réalité des besoins et de la demande : quels besoins ? comment se manifeste la demande ? rappel de l'évolution des interventions des bailleurs de fonds dans le secteur urbain, des années 60 aux années 90.

- o quelques exemples concrets d'intervention permettront ensuite de mieux caractériser les tendances fortes et les réponses apportées : avec la constante difficulté de l'énorme décalage entre les besoins, les demandes et les réponses. C'est l'un des points sur lesquels Xavier Crépin a insisté en demandant notre participation à cette journée.

- o enfin, en guise de conclusion provisoire une première formulation de la question posée : *Quels hommes ? pour quelle coopération ?* des interrogations sont formulées, des éléments esquissés pour lancer les discussions de la journée.

Comment se manifeste cette demande ? Avec quelles urgences quotidiennes ? Quels besoins à moyen et long terme ? Comment tenter de formuler des réponses ? Avec quels hommes ?

Aujourd'hui on a un peu l'impression qu'une boucle sinistre est en train de se former avec un appauvrissement dramatique des villes du Sud. Les besoins d'intervention sont énormes en termes financiers bien sûr, mais aussi en ressources humaines. La journée d'aujourd'hui est consacrée à ce dernier point. Lorsqu'on examine les chiffres passés et présents des hommes en coopération dans le secteur urbain, se dessine un très gros point d'interrogation. Il s'agit du problème posé par le non renouvellement de la tranche d'âge au-dessous de 35 ans. Un signal d'alarme est à sonner d'urgence ! Nous y reviendrons tout à l'heure.

I. LES PROBLEMES URBAINS AU SUD DU SAHARA : ECHELLE ET PARTENAIRES

1.1 L'ECHELLE DU PROBLEME

Quelle est l'échelle du problème urbain au Sud du Sahara ? On peut brièvement la rappeler. Tout le monde connaît l'ordre de grandeur des

chiffres¹ : une trentaine de pays, 170 millions d'habitants, 45 millions d'urbains.

Sur les 20 ans écoulés on observe sur ces villes une croissance moyenne de 5,6 %, soit proche du double du taux de croissance démographique. Ceci signifie d'accueillir 2,5 millions de nouveaux urbains par an et d'envisager le doublement en 13 ans de cette population urbaine. Cette croissance s'accompagne d'un double phénomène : - la multiplication par 10 du nombre des villes de plus de 5.000 habitants : en 25 ans on est passé de 100 à 1.000, - la concentration dans les grandes villes, qui pendant le même temps connaissent des taux de croissance annuels voisins de 10%². Avec une évidente et dramatique dégradation des conditions de vie des habitants. Ceux qui aborderont ensuite le thème économique pourront en parler mieux que moi.

1.2 QUELLES ACTIONS ? AVEC QUELS ACTEURS ?

Les actions sont connues : aide multilatérale et aide bilatérale, concrétisées par le financement de projets et d'assistance technique. Au plan multilatéral, principalement trois acteurs : Banque Mondiale, Nations Unies et Commission des Communautés Européennes. Les deux premiers conduisant des actions avec des orientations fortes (on le verra tout à l'heure)³.

Au plan bilatéral, chaque Etat conduit sa propre politique de coopération, avec les deux volets conjoints de projets (souvent des réalisations physiques) et d'assistance.

Enfin à coté se situe le secteur privé, dont je fais partie, avec un fait apparu de façon rare dans les années 70, et qui se confirme dans certains pays⁴ : l'émergence d'une capacité de consultation et de bureau d'études.

A chaque intervention, notre souci constant a été de former une équipe de travail associant des partenaires nationaux.

¹ Extraits d'une récente plaquette du Bureau du Développement urbain - Ministère de la Coopération et du Développement

² ce qui signifie un doublement tous les 7 ans, effectivement observés dans les grandes capitales comme Abidjan, Kinshasa etc,...

³ la grave question du poids de l'aide au Sud est soulevée par le repositionnement récent d'institutions comme la Banque Mondiale devant la forte demande d'aide émanant d'Europe de l'Est

⁴ au Maghreb d'abord et aussi mais à beaucoup plus faible échelle quantitative et qualitative dans certains pays du sud

II. LA REALITÉ DES BESOINS ET LA "DEMANDE"

2.1 QUELS BESOINS ?

Quels besoins ? exprimés selon quelle demande ? En termes de besoins, deux niveaux principaux sont à évoquer : au premier degré : *Equipe et entretenir, puis gérer la ville*, au second degré : *Impulser l'économie du pays à travers les villes*.

Sans donner de hiérarchie particulière entre les types d'interventions, trois thèmes dominant : - accueillir les nouveaux urbains, - organiser la ville existante, souvent spontanée, avec des habitants plus ou moins récents, - gérer la vie collective urbaine avec des actions institutionnelles et financières. Dit d'une autre façon, il s'agit d'organiser physiquement l'extension urbaine, de réhabiliter la "ville spontanée", d'équiper, d'entretenir et de générer les ressources durables nécessaires. L'expression plus détaillée de la demande concerne la planification urbaine, l'aménagement foncier, l'habitat, les services publics urbains, avec les équipements socio-collectifs, eux-mêmes subdivisés en deux : "de solidarité" (santé, éducation etc) et générateurs de revenus⁵. Il faut aussi citer bien sur tout ce qui est institutionnel : domaine foncier, gestion municipale, gestion des équipements, finance et fiscalité. (voir ci -joint tableau besoins et demande).

La réflexion se fait de plus en plus précise et pressante sur ce thème. Le rôle de la ville longtemps considéré comme un gouffre financier accélérant l'exode rural, est aujourd'hui repensé et valorisé comme lieu privilégié des échanges de biens et de services. Une des voies explorée étant d'appuyer l'économie à travers des actions d'amélioration des services urbains⁶.

2.2 COMMENT SE MANIFESTE LA DEMANDE ?

Après une première classification des demandes exprimées, il est nécessaire de faire un rappel de ce qui s'est passé depuis 30 ans , depuis les indépendances : des années 60 aux années 90. Comment s'est manifestée cette demande et la réponse apportée à travers les projets que nous avons vécus. D'abord d'énormes besoins de financement, très partiellement assouvis. Mais une clé de lecture essentielle est la double évolution : celle des actions et celle des modes d'intervention.

D'une façon lapidaire, on peut dire que l'évolution des actions dans le secteur urbain "du hard au soft", autrement dit la longue marche vers l'institutionnel. Si on essaye de résumer, le découpage par décennie rend relativement bien compte de l'évolution des choses.

⁵ ces récentes années la Caisse centrale a beaucoup investi dans des projets de marchés dans les grandes villes

⁶ cf actions récentes des "agences de travaux urbains"

LES BESOINS ET LA DEMANDE DANS LE SECTEUR URBAIN

LES BESOINS

Equiper et entretenir, puis gérer la ville
Impulser l'économie

Accueillir les
nouveaux urbains

Préparation de
l'espace physique

Organiser
la ville spontanée

Réhabilitation des
quartiers spontanés

Organiser et Gérer
la vie collective
urbaine

Actions
institutionnelles
et financières

LA DEMANDE

*Essai de formulation
d'éléments de réponse*

Planification urbaine

Aménagement Foncier

Habitat

SPU : Services Publics Urbains

Voirie Drainage

Services marchands

Eau

Electricité

Télécommunications

Equipements socio-collectifs :

- *générateurs de revenus*
marchés
gares routières
abattoirs
- *de solidarité*
santé
éducation

Institutions :

- domaine foncier
- gestion municipale
équipements
finances
- fiscalité

L'évolution des actions dans le secteur urbain

o les années 60 : c'est l'urbanisme traditionnel et l'habitat,
o les années 70 voient l'émergence des "projets urbains", avec l'aide multilatérale, la naissance du concept de Projet Urbain, lancé par la Banque Mondiale en 1972 (?). Ce sont les années "PDU" (Projet de Développement Urbain). Au départ ces fameux premiers projets ont rencontré beaucoup de résistance dans un certain nombre de pays, en particulier au Maghreb où nous étions. Nous avons assisté alors à de premiers refus de la part de gouvernements qui refusaient pour les quartiers spontanés toute politique qui n'était pas celle du bulldozer. Puis, il y a eu un retournement complet de situation⁷, avec des projets urbains successifs dans les capitales, puis les villes secondaires (en Tunisie et au Maroc, mais jamais rien en Algérie).

Au départ cela a concerné des projets "physiques" : accepter et accueillir les nouveaux urbains, réhabilitation et trames assainies, habitat. Puis on s'est rendu compte qu'il fallait faire fonctionner la ville. On a commencé à prendre en compte les problèmes de circulation, transport, financement de l'habitat, accueil des artisans et des petites entreprises. C'est la seconde partie des années 70 avec le souci de récupération des coûts devant l'ampleur et l'augmentation constante du phénomène des nouveaux urbains.

Puis les années 80 ont apporté l'émergence des projets carrément "institutionnels", avec la préoccupation d'organiser, de gérer, de financer la ville. La seconde moitié des années 80 voit l'apparition de l'expression "Projet de Développement Municipal", ce sont les années PDM.

Enfin les années 90 voient l'ouverture sur la décentralisation, et une action plus systématique, à la fois technique, mais aussi politique vers les villes secondaires. Tout cela est le fruit d'une évolution qui n'est pas due au hasard⁸.

Enfin à coté du souci général de gestion de la ville, une autre préoccupation, également transversale s'est imposée depuis les années 80 : celle de la *protection de l'environnement*.

L'évolution des modes d'interventions : vers une meilleure coordination bilatérale et multilatérale

Parallèlement aux types d'actions, les modes d'intervention ont aussi considérablement évolué depuis 30 ans. Après les indépendances, une sorte de continuité s'est établie avec une très forte coopération bilatérale, émanant de l'ancien colonisateur. Cela se voit à travers les chiffres de l'assistance technique de l'époque. Une complémentarité s'est alors exercée. Puis les années 70 voient apparaître une aide multilatérale de plus en plus forte et structurée. Ensuite les années 80 donnent naissance de façon régulière à des rencontres de bailleurs de fonds ou tables rondes, où une première ébauche de coordination apparaît.

Puis à la fin des années 80, début des années 90, et cela devient très important pour l'avenir, on voit naître une volonté très forte et

⁷ on peut peut-être l'interpréter commeun premier pas vers une certaine démocratisation

⁸ on peut citer l'étape du sommet francophone de la Baule en 1990

explicite de concertation entre les bailleurs de fonds pour agir ensemble sur un même projet avec répartition des financements et des responsabilités. On assiste donc aujourd'hui à des synergies très fortes et une bien meilleure adéquation entre les actions de coopération bilatérale et multilatérale⁹. A titre d'exemple on peut citer dans les derniers projets urbains : Djibouti, la Cameroun.

Enfin la dernière chose à signaler est l'émergence relativement récente de la coopération bilatérale décentralisée : de ville à ville, de région à région. Elle prend un peu suite et complète la logique plus ancienne des jumelages de villes.

Une formulation parfois ambiguë et contradictoire

La formulation de la demande n'est pas toujours très claire: on peut même dire qu'elle est parfois ambiguë et contradictoire. Confronté à des aspects à la fois techniques et politiques, le consultant a pour mission de développer un argumentaire pour éclairer les choix et aider à la décision. La demande porte quelquefois sur des outils très sophistiqués, conceptuels ou matériels, qui dépassent totalement les capacités humaines, institutionnelles ou financières. Par exemple demande d'une cartographie informatisée de très haut niveau, pour créer un système d'information géographique (SIG) pour un service ne comptant que 3 personnes, secrétaire comprise, alors qu'à coté existent des besoins criants et urgents qui s'expriment de façon très concrète avec un service de voirie et un parc "engins" complètement sinistré et que l'on ne dispose même pas d'une cartographie élémentaire rendant grossièrement compte de l'état de la voirie.

Le constat à faire en tant que consultant est que la formulation de la demande est limitée à une vision sectorielle souvent étroite. Un apport des projets urbains des années 70 a été la mise en évidence de l'absolue nécessité de la prise en compte de trois aspects complémentaires. Il s'agit du triangle d'interactions fondamentales technique-finance-institution. Si on n'a pas fait le tour du triangle, "boucler la boucle" et examiné les principales interactions et rétroactions réciproques, on aura beaucoup de difficultés à monter le projet et à convaincre aussi bien le partenaire national que le bailleur de fonds du bien fondé de des actions proposées.

En résumé cela peut se traduire ainsi :

Problèmes Physiques : planification urbaine et projets

Problèmes Financiers : investissements, fonctionnement :
ressources nécessaires

Problèmes Institutionnels: qui fait quoi ? Etat, Municipalités, Secteur privé

Il s'agit pour le consultant de réunir l'information nécessaire, du quoi, du qui, du comment et du pourquoi, règles et pratique formelles et informelles. Puis il lui faut ensuite préparer et faire passer les messages, à travers un langage commun aux différents partenaires et opérateurs. C'est là le point le plus difficile de notre métier : conduire les partenaires à un consensus, aussi bien au plus haut niveau politique (ministres et décideurs) qu'à celui des techniciens avec qui se fait le travail quotidien, des

⁹ ce qui se traduit parfois par des négociations plus serrées entre pays et bailleurs de fonds, avec des conditionnalités plus rigoureuses

directions en charge des projets (urbanisme, aménagement, habitat, collectivités locales).

Actuellement quels sont les besoins et comment s'exprime la demande. Au niveau des besoins "le physique" continue d'avoir une très forte importance et ne doit pas être négligé au profit de "l'institutionnel" qui court le risque de devenir une fin en soi. Le physique au moins reste sur place après le projet et a des effets d'entraînements économiques non négligeables. Il répond à des besoins immédiats, visibles et cruciaux des populations. L'institutionnel est certes nécessaire, mais est sans doute plus délicat à réussir.

III. QUELQUES EXEMPLES CONCRETS

En matière de réponse apportée, on citera quelques exemples vécus en tant que bureau d'études chargés de projets urbains. Quatre projets de ces récentes années : Bamako, Djibouti, Centre-afrique et Cameroun..

3.1 MALI

Le grand maillage de Bamako. Identifié en 1985, réalisé en 1987-90.

Un premier projet urbain lancé en 1979 avait permis de faire alors le couplage classique réhabilitation-nouvelle trame. En 1985, il s'agissait d'aller plus loin dans un second projet. La ville faisait 600.000 habitants, de part et d'autre du fleuve Niger. Une très forte concentration au Nord dans un site bloqué entre le fleuve et les falaises des monts Mandingues. Au Sud une expansion partant dans tous les sens, phagocytant de façon anarchique d'importants espaces libres urbanisables. L'action majeure a donc été la proposition d'une action concrète avec l'organisation d'un *grand maillage* en rive sud, avec une grande trame viaire couvrant plusieurs centaines d'hectares sur le site de Kalaban Koura (voir carte ci-jointe). En ouvrant ainsi à l'urbanisation une quantité importante de terrains, on se donnait les moyens d'une réponse à moyen terme aux attentes immédiates des nouveaux urbains. Bien sûr cela entraînait la nécessité d'autres actions d'équipements avec en premier lieu l'alimentation en eau potable.

A coté de cette composante, le projet comportait bien sur d'autres projets physiques (plan de circulation, réhabilitation d'un quartier spontané à Banconi) et institutionnelles (capacités financières du district, cartographie). On se situe au milieu des années 80 avec le physique encore très fort par rapport à l'institutionnel.

3.2 DJIBOUTI

Les anciens quartiers (1ère tranche 1982) ; Balbala (la grande trame 1990) ;

voir carte jointe

A travers deux projets urbains deux actions complémentaires. Le site et la ville de Djibouti apparaissent sur la plan joint : le port et la ville coloniale sur la presqu'île à l'Est, puis vers l'Ouest les anciens quartiers. C'était au départ des terrains affectés aux ouvriers qui construisirent le ville et le port, avec un statut précaire : interdiction de construire autrement qu'en bois. Sur le plan topographique un terrain plat pratiquement au niveau de la mer, plus bas à certaines marées. L'objectif

3. cartographie

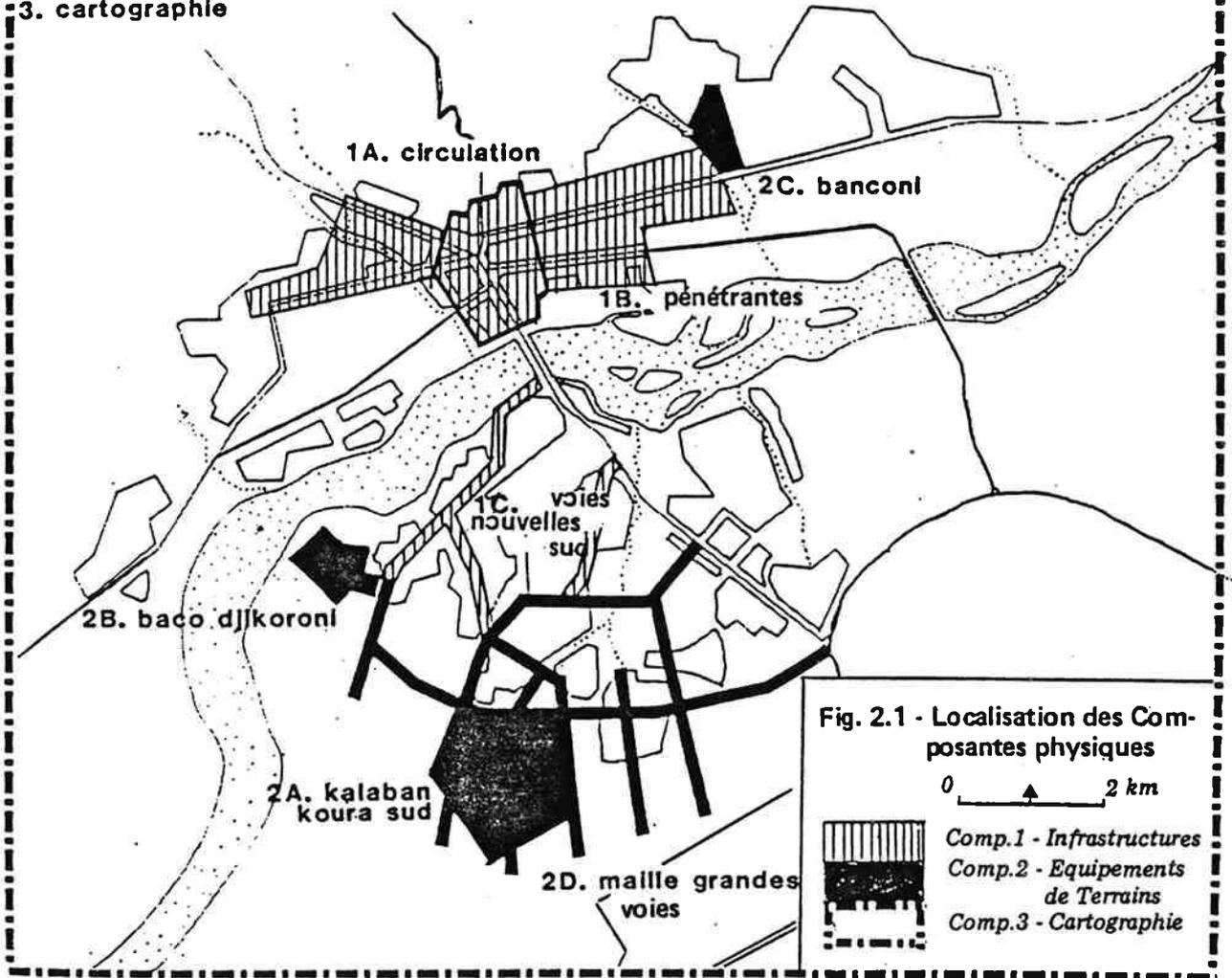


Fig. 2.1 - Localisation des Composantes physiques

0 2 km



Comp.1 - Infrastructures

Comp.2 - Equipements de Terrains

Comp.3 - Cartographie

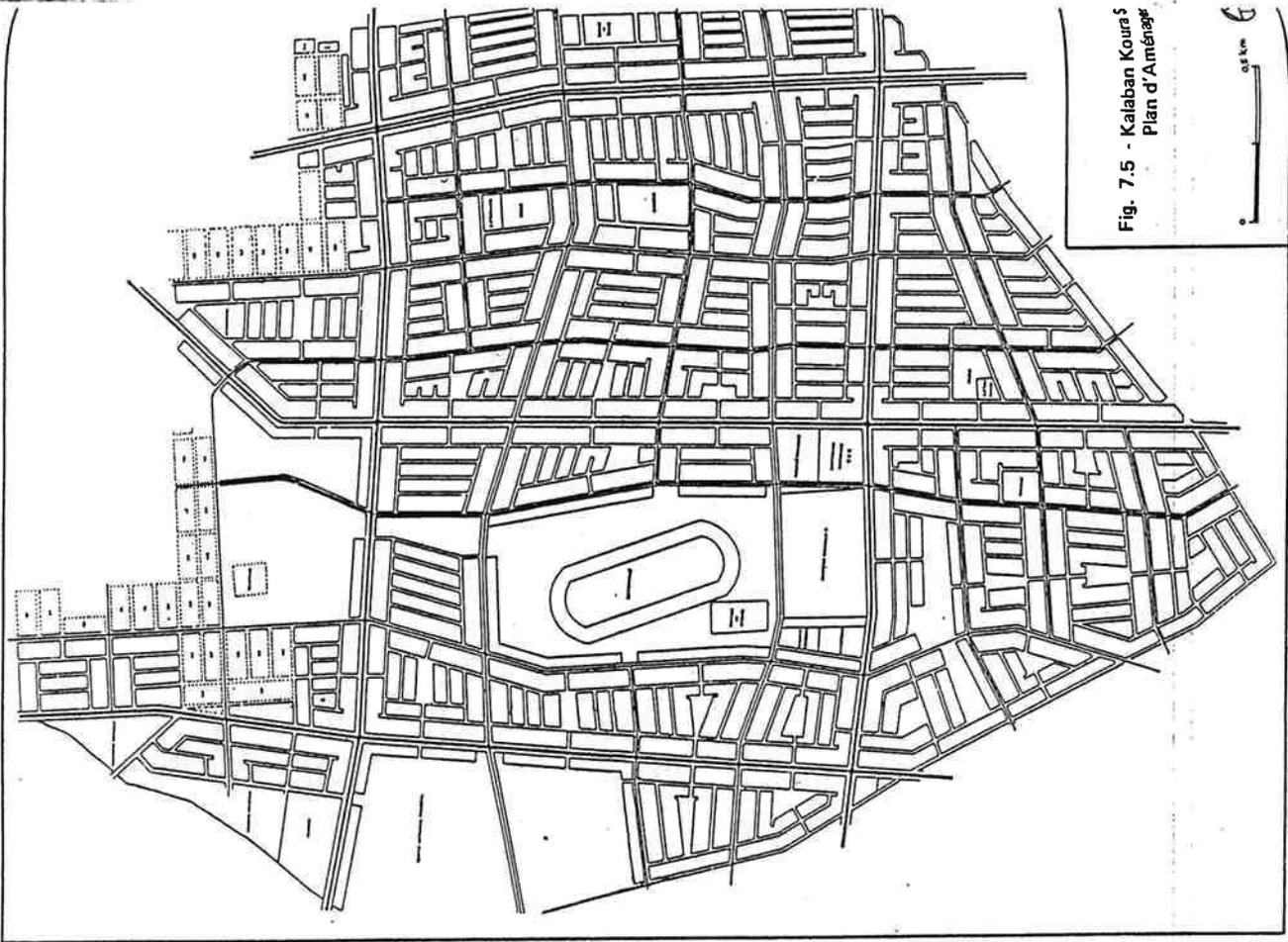


Fig. 7.5 - Kalaban Kouras
Plan d'Aménagement

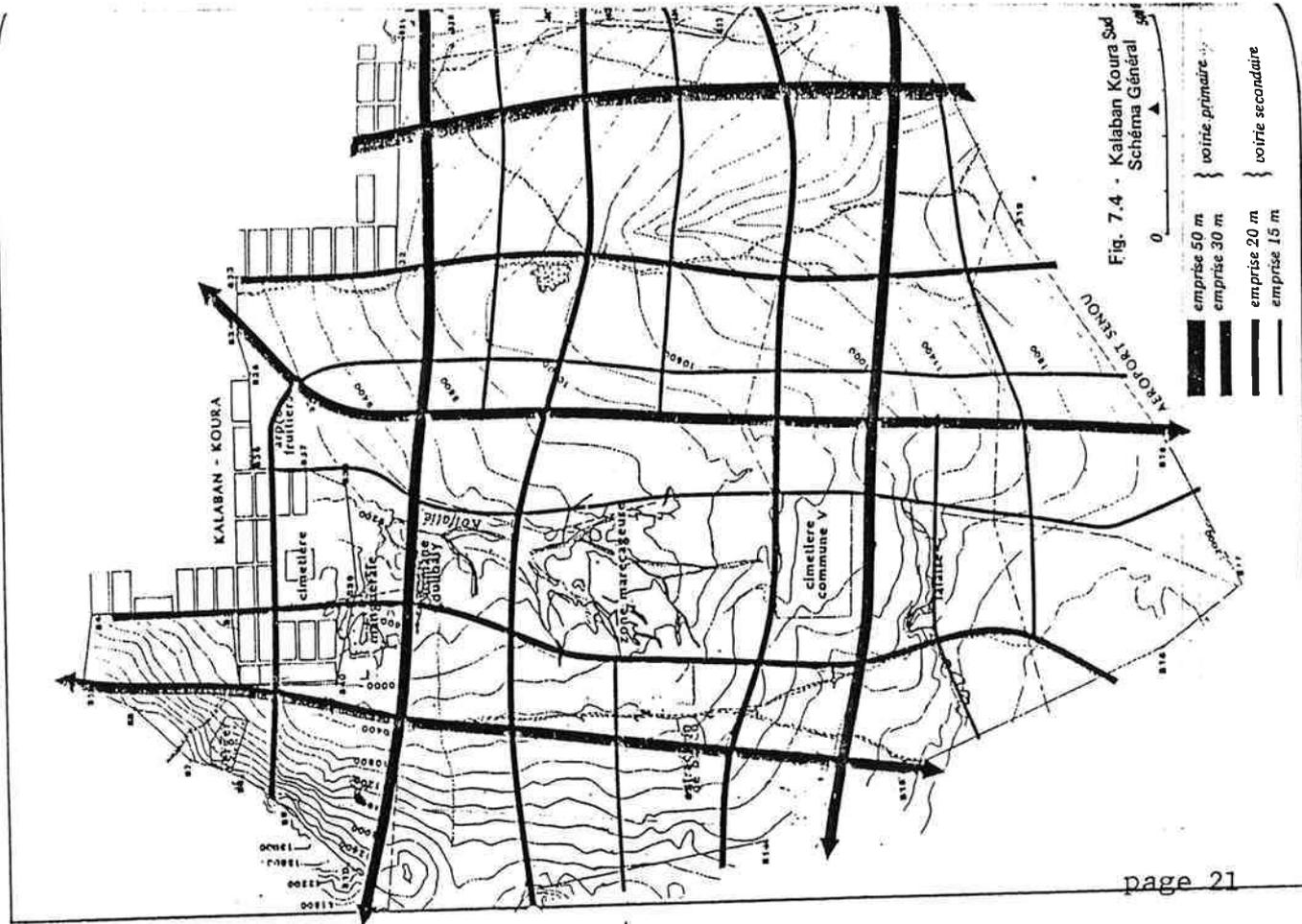


Fig. 7.4 - Kalaban Koura Sud
Schéma Général

- emprise 50 m } voirie primaire
- emprise 30 m } voirie primaire
- emprise 20 m } voirie secondaire
- emprise 15 m } voirie secondaire

du premier projet était d'assainir le site en permettant la construction en dur, sous réserve de remblai de la parcelle.

En complément à cette action de réhabilitation sur un site totalement saturé, il fallait se préoccuper de l'urbanisation future et tenter de maîtriser l'occupation spontanée du site de Balbala, à l'ouest de la ville, au delà de l'Oued Ambouli et de l'ex-barrière, aujourd'hui démontée, édiflée alors pour prévenir l'immigration sauvage. Après une action de réhabilitation (premier projet 1982-86), on retrouve là aussi l'ouverture d'une grande trame. Celle-ci doit être suivie de la mise en oeuvre échelonnée de lotissements successifs.

3.3 RCA - Bangui

Drainage - Opération test ; opération pilote ; voir carte jointe

En République Centrafricaine on se retrouve avec des problèmes de même nature. Une première évolution de l'ancienne ville coloniale se fait avec le déplacement de l'aéroport, ce qui libère des terrains urbanisables proches du centre. Mais aujourd'hui la ville éclate dans ses dimensions actuelles et la nécessité apparaît là aussi de l'ouverture à l'urbanisation d'une grande trame.

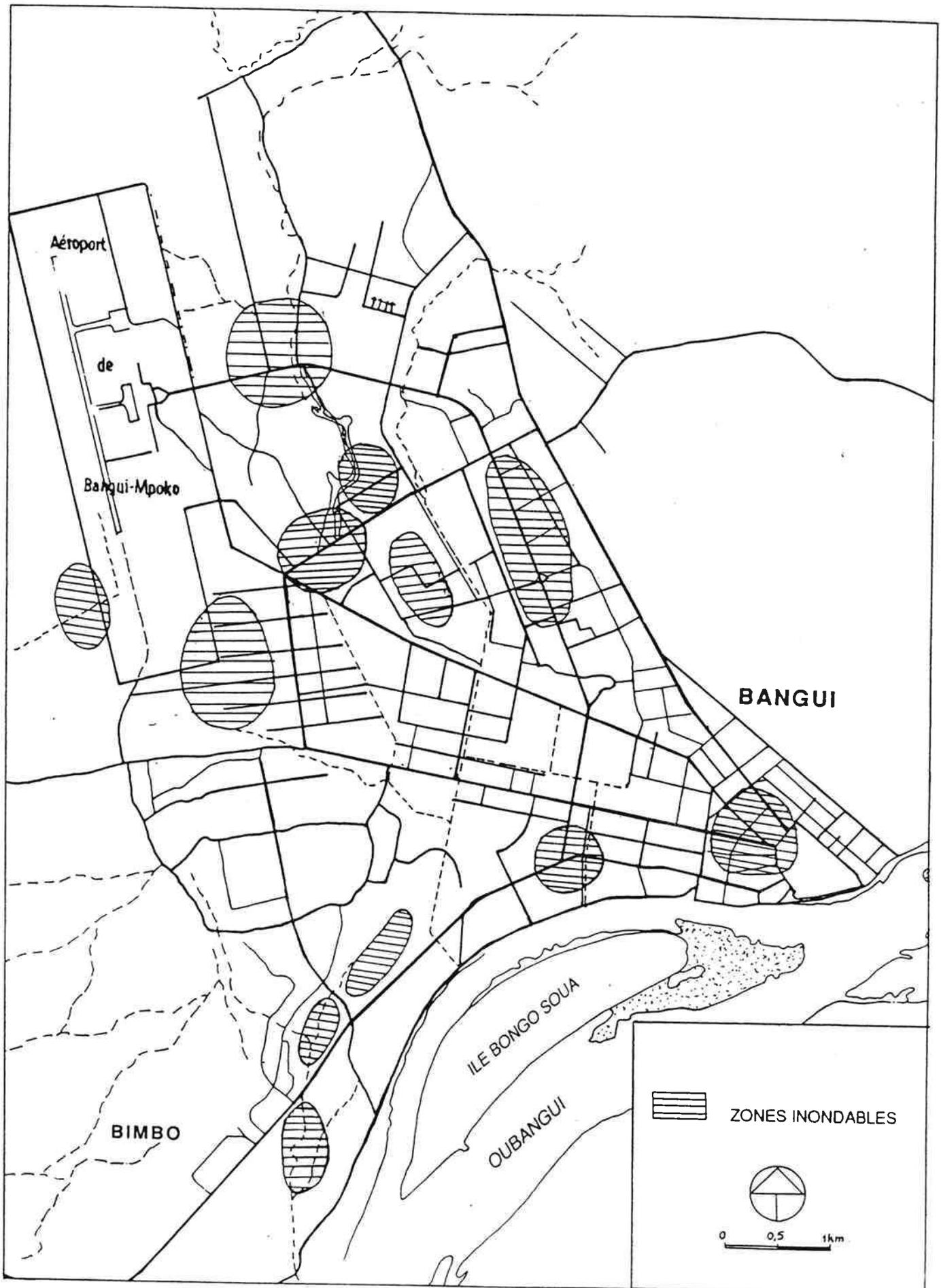
Ce projet vient juste d'être identifié et reste à négocier avec les bailleurs de fonds. Plusieurs aspects sont intéressants. En premier lieu il faut souligner l'accord entre la Banque mondiale et la Caisse Centrale pour cofinancer les études de faisabilité. En second la participation concrète de la Coopération pendant l'étude, à travers une assistance technique portant sur plusieurs volets (conseiller auprès du Ministère de tutelle, étude de faisabilité d'une base de données foncières) à quoi s'ajoute une coopération décentralisée auprès de la Municipalité de Bangui. Toutes ces actions conjointes ont donné naissance à une synergie remarquable qui a permis, en cours d'étude de faisabilité d'un projet de développement municipal, en particulier de réaliser une opération test avec un budget modeste. Ceci a été indispensable pour faire passer un certain nombre de messages au niveau des acteurs politiques et obtenir leur adhésion à une action qui au départ les inquiétait.

Un second aspect a été le problème de drainage de la ville de Bangui, visible à travers quelques photos chocs, montrant les inondations lors de pluies habituelles de saison de pluie. Dans le cadre d'une action d'amélioration du drainage conduite avec le concours de la coopération (calibrage du réseau d'assainissement avec une équipe d'assistance technique disposant d'engins), le FAC a pu lancer immédiatement l'étude la mise à jour du Plan Directeur de drainage.

On voit là l'intérêt évident du concret durable (béton, drainage, bitume ou latérite). En même temps l'efficacité de la synergie entre bailleurs de fonds est démontrée.

Fig :1

BANGUI : ZONES INONDABLES



IV-22

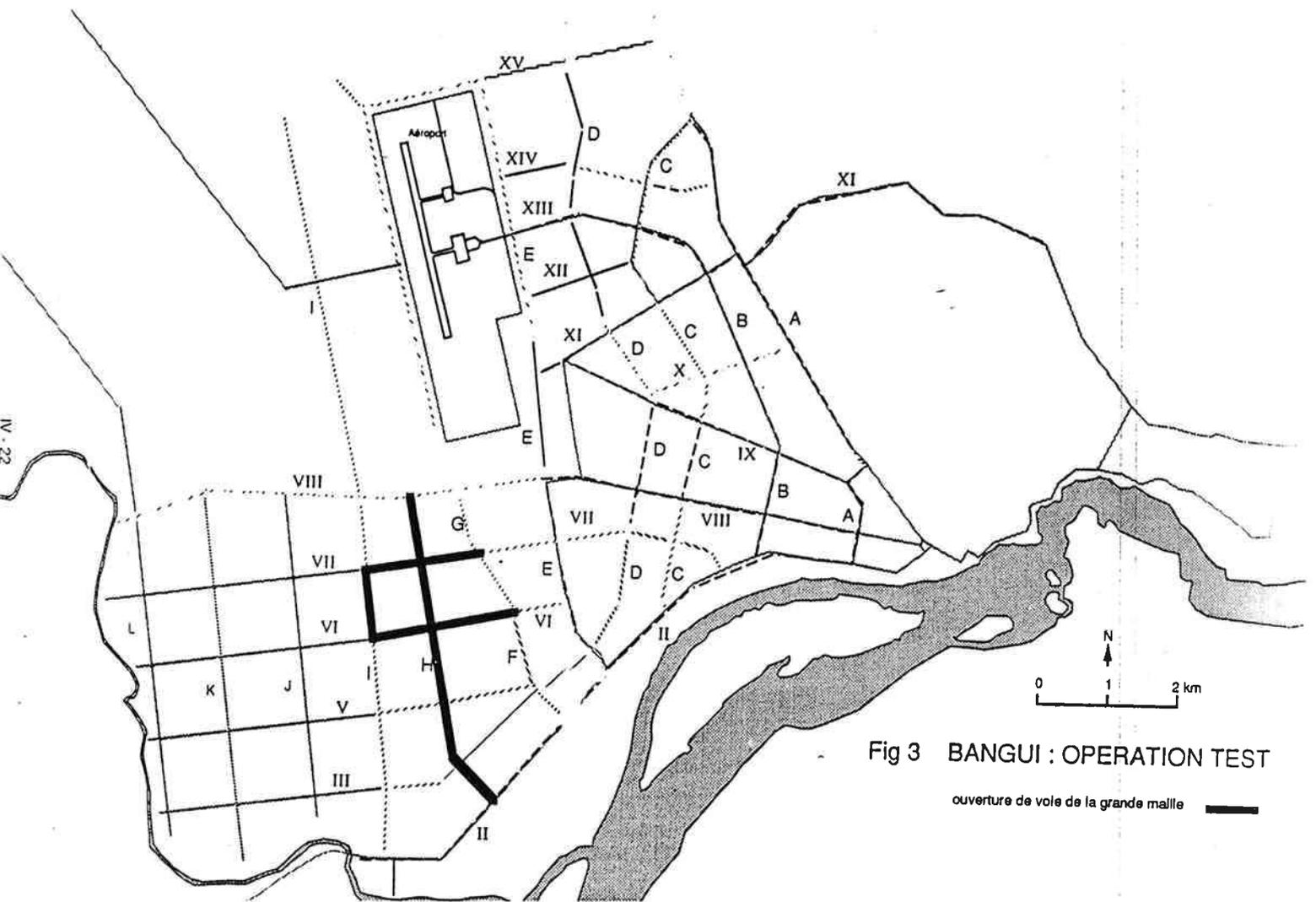


Fig 3 BANGUI : OPERATION TEST

ouverture de voie de la grande maille 

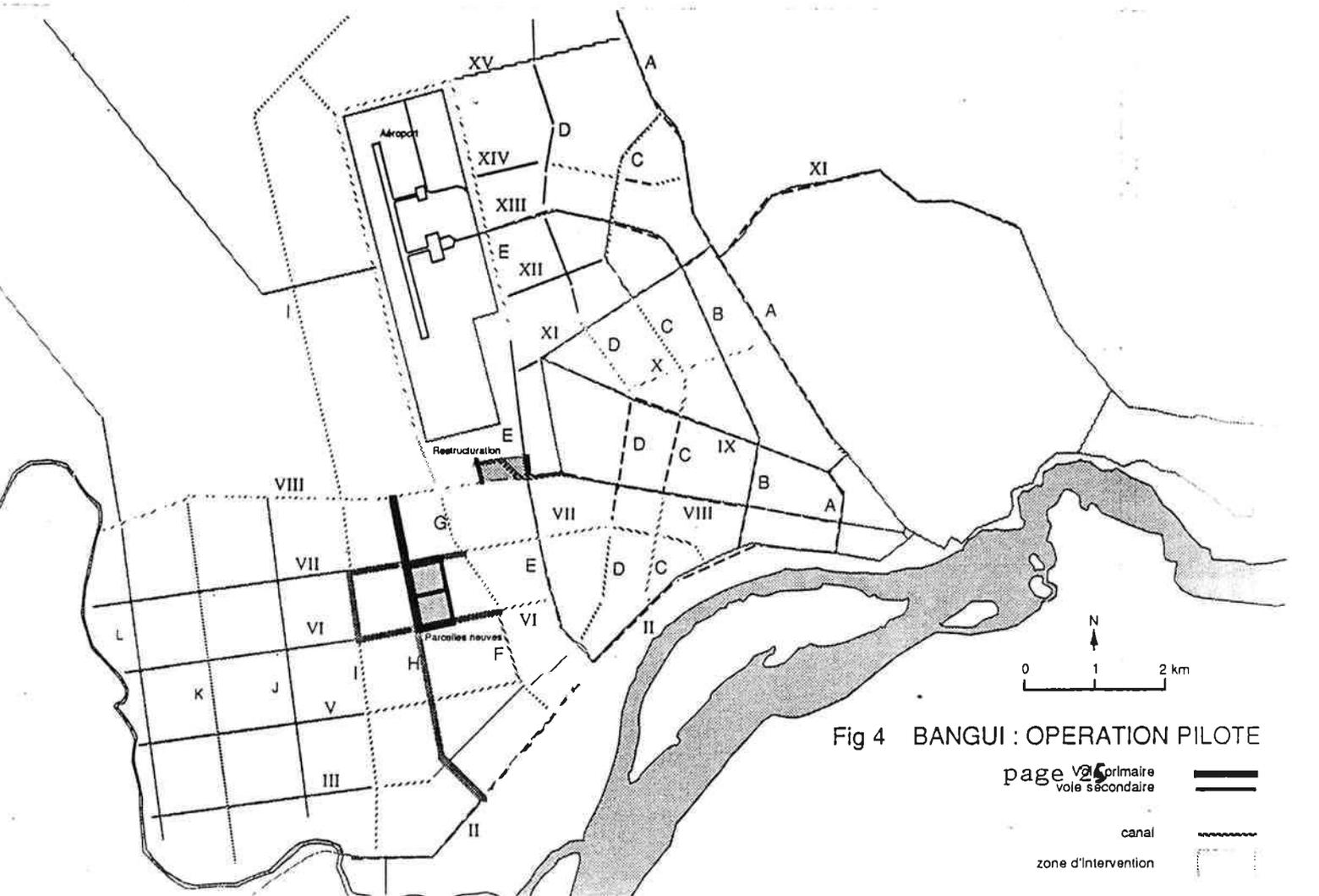


Fig 4 BANGUI : OPERATION PILOTE

page 26
 Voie primaire 
 voie secondaire 
 canal 
 zone d'intervention 

3.4 CAMEROUN

Un projet à deux axes d'intervention

Le second projet urbain camerounais comporte deux éléments complémentaires. Des composantes physiques classiques de voirie, drainage, etc. sont organisées à Douala, Yaoundé et dans cinq villes secondaires. Parallèlement une réflexion de fonds sur différents thèmes du développement urbain est engagée à travers ce qui est appelé des "plans d'action". A travers cette composante originale trois thèmes sont actuellement explorés :
- plan d'action *Développement Municipal*, - plan d'action *Urbanisme-Habitat*,
- plan d'action *Cadastre-Domains.et système foncier*.

Ces thèmes sont conduits à la demande, par le gouvernement camerounais de façon conjointe avec la banque et d'autres bailleurs de fonds, et coordonnés par la Cellule camerounaise en charge du second projet urbain, la Cellule Spéciale de Développement Urbain (CSDU). Appel est fait en tant que de besoin à des consultants extérieurs. Ainsi a été mis en place un système ingénieux qui permet de faire avancer la réflexion, sensibiliser les ministères concernés par l'urbanisme (urbanisme-habitat, administration territoriale, finances, plan), le cas échéant, associer les deux communautés urbaines et les communes camerounaises, soit à la réflexion soit à des actions de formation.

Nous sommes en charge de thèmes majeurs du plan d'action "développement municipal". C'est ainsi que depuis deux ans ont été abordés l'amélioration des finances locales et de la chaîne fiscale, l'entretien de la voirie urbaine, l'adressage, les équipements municipaux générateurs de revenus. Une action concrète a été montée avec le FAC en 1991. Il s'agit d'un appui apporté au Crédit Foncier du Cameroun, doté d'une ligne de crédit pour construire des marchés, gares routières etc dans les communes camerounaises.

Le système interne ainsi mis en place, d'identification et de mise en oeuvre d'actions pilote, constitue un outil original permettant à la CSDU de former des cadres camerounais, en même temps d'élaborer de façon concertée les programmes d'actions futures pour un éventuel troisième projet urbain.

IV. CONCLUSION PROVISOIRE : QUELS HOMMES POUR QUELLE COOPÉRATION ?

A travers cet exposé et les exemples cités apparaît une constante : la nécessité absolue d'un dialogue ouvert à divers niveaux, entre les responsables nationaux et ceux qui leur apportent l'aide (bailleur de fonds, ONG, etc), entre les techniciens et les politiques. Plus l'enjeu est large et plus ce dialogue doit être fort et permanent. C'est bien le cas des villes de tous ces pays, dont la croissance démographique est inéluctable et l'importance sociale et économique grandissante. Un tel objectif ne peut être atteint qu'à travers la continuité des actions et des hommes.

**PROBLEMES
D'ENVIRONNEMENT
URBAIN**

INONDATIONS
après une pluie
d'orage (1992)

- Quartier de
Malimaka

- Le long de
l'Avenue de
France



Ceci peut paraître contradictoire avec la conception même de l'assistance technique, en principe vouée à disparaître lorsque les cadres nationaux ont pris le relais. Les choses sont en fait moins simples. Compte tenu de l'importance des enjeux mentionnés, le besoin en hommes d'expérience va demeurer, même si, sur le fond, il subit une transformation ou des glissements.

La dégradation en cours de la situation dans les villes africaines montre que les besoins d'aide ne vont pas diminuer. On peut citer pour exemple les problèmes posés par l'entretien de la voirie face à des ressources locales peu ou pas mobilisées. On en arrive à s'interroger sur le déclassement¹⁰ du bitume vers la latérite pour certaines voies !

Des actions d'envergure de mise en oeuvre de services urbains minimum seront encore indispensables : grand maillage et réhabilitation, qui apportent une réponse immédiate aux problèmes quotidiens du plus grand nombre, et permettent d'appuyer et renforcer l'outil économique que constitue la ville. En même temps doivent se maintenir des actions de développement municipal, en prenant garde toutefois au risque de voir l'institutionnel devenir une fin en soi, comme cela se produit parfois.

Le maintien d'une aide forte en milieu urbain est considéré comme indispensable par tous. Une illustration en est donnée dans le bilan fait l'an passé par le Bureau du Développement Urbain. C'est une constante des équipes qui réfléchissent sur ce thème. La mise en oeuvre de cette aide nécessitera des convergences Sud-Nord sur les objectifs et les modalités.

Là se situe sans doute le nécessaire dialogue entre les deux cultures : - au Nord une culture quasi-urbaine, déjà consolidée à travers de multiples générations, - au Sud une culture rurale-urbaine, encore en cours de formation. Chacune a à apprendre de l'autre pour travailler ensemble.

4.1 QUELLE COOPERATION ?

En fait avant de parler des hommes, la première question posée est quelle coopération ? Il ne s'agit pas ici de faire une liste exhaustive des actions possibles mais d'éclairer les types et modalités d'intervention.

Dans son bilan du secteur urbain fait en 1991, l'équipe du Bureau de Développement Urbain proposait un découpage en 3 thèmes : habitat, infrastructures, développement municipal. On pourrait l'éclairer et l'enrichir à travers une grille de lecture qui les rattache aux institutions et aux modes d'action. Quatre modes d'action sont à distinguer : Projets (au sens de projet physique), Assistance, Formation, Information (l'information étant prise au sens large qui englobe en particulier la documentation). **(les modes importants sont indiqués en gras)**

¹⁰ déjà entré dans les faits de villes où les notables vous montrent des voies ex-bitumées où il ne reste plus trace de revêtement

<i>THEMES</i>	<i>INSTITUTIONS CONCERNEES</i>	<i>MODES D'ACTIONS</i>			
Habitat	Centrale (Ministères)	Projets	Assistance	Formation	Information
Infrastructures	Centrale (Ministères)	Projets	Assistance	Formation	Information
Développement municipal	Décentralisée (Municipalités)	Projets	Assistance	Formation	Information
Institutions	Fiscalité urbaine	Projets	Assistance	Formation	Information
	Droit foncier	Projets	Assistance	Formation	Information

On peut rappeler qu'un outil pilote avait été créé en France au début des années 60 pour tester des réponses à toutes ces questions. Il a fonctionné efficacement pendant plus de 20 ans. Il apportait aux professionnels de l'urbanisme un enrichissement constant entre réflexion et action à travers tous ces modes d'interventions. Seul demeure aujourd'hui le dernier volet du SMUH, celui de la documentation¹¹.

4.2 AVEC QUELS HOMMES ?

Une première chose est à souligner, c'est l'indispensable complémentarité des acteurs intervenant entre les Etats et les bailleur de fonds. Trois catégories sont aujourd'hui présentes : les cadres nationaux ; l'assistance technique ; les consultants et/ ou bureau d'études. les quatre modalités d'actions proposées plus haut sont donc à croiser avec ces trois catégories d'intervenants.

L'assistance technique doit évoluer Elle reste un moyen privilégié de compréhension des fonctionnements (et dysfonctionnements) du partenaire national.

Le rôle des consultants et bureaux d'études est complémentaire de cette assistance. Il faut souligner que les projets urbains sont et resteront des ensembles complexes à identifier, et nécessitant la mobilisation d'équipes rompues à ce type de mission. Une interrogation concerne l'évolution de ces récentes années avec la disparition de bureau d'études importants.

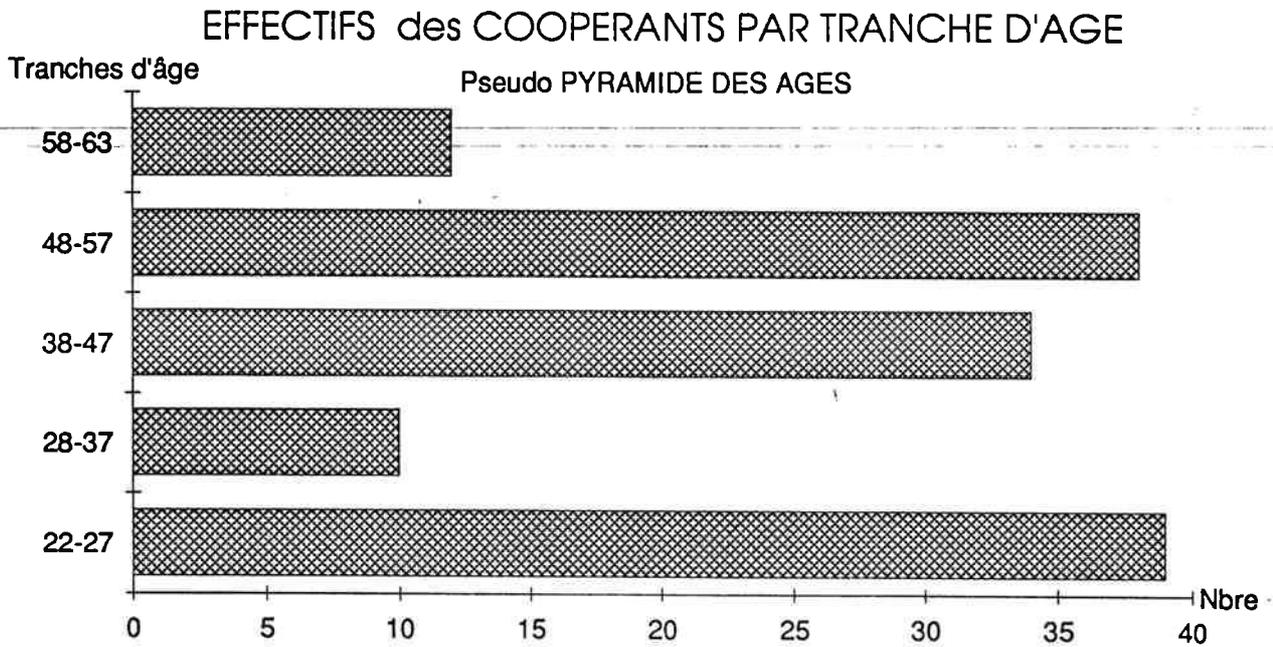
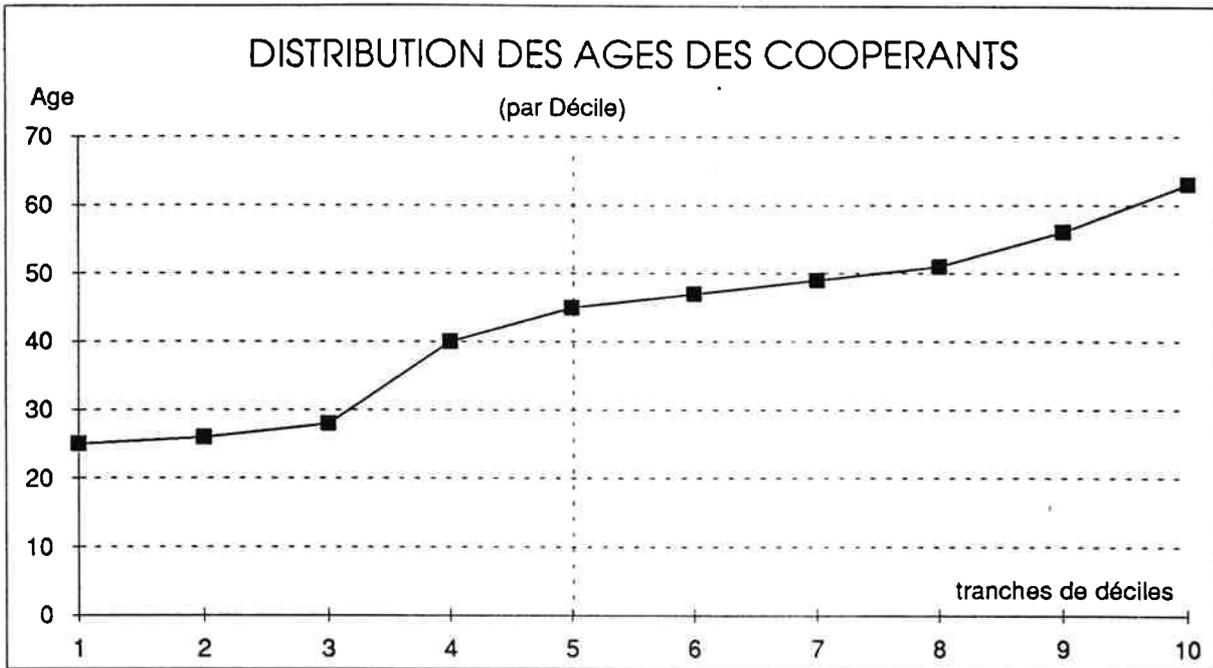
Quelle sera la place de ces deux catégories dans l'aide au secteur urbain et la coopération de demain ? Il appartiendra aux débats qui vont suivre d'apporter une réponse. D'ores et déjà on peut jeter un cri d'alarme à travers les quelques chiffres communiqués par les deux ministères de l'Équipement et de la Coopération.

Le graphique de la pyramide des âges et les courbes tracées montrent deux choses : d'une part l'apparition d'un vide important dans la tranche d'âge 28 ans/37 ans. On voit à travers cela. Les jeunes VSNA (tranche 22ans/27 ans) ne restent pas dans le secteur une fois leur service accompli. Il y a urgence à se préoccuper de cette désaffection.

¹¹ Centre de documentation "Villes en Développement", MELT - La grande Arche ; SMUH : secrétariat des missions d'urbanisme et d'habitat - dans ses dernières années renommé ACA (agence Coopération et Aménagement) a constitué une pépinière de professionnels entre 1960 et 1985

Une autre statistique intéressante est celle des flux annuels d'affectation en coopération des ingénieurs du Ministère de l'Équipement du Logement et des Transports. On voit à travers la courbe lissée que les effectifs ont été divisés par 10 en 30 ans. Ceci recouvre sans doute le fait, rappelé plus haut que la coopération doit tendre à diminuer au fur et à mesure de l'émergence des capacités locales. N'y a-t-il pas cependant là aussi matière à s'interroger, à expliquer et à agir ?

Une dernière interrogation est celle de la coopération déconcentrée et de sa mise en oeuvre systématique qui paraît envisagée. Sauf à mettre en place des règles du jeu adaptées (déontologiques ?), n'est-ce pas sur le fond contradictoire avec l'existence de l'ingénierie privée. Le risque existe à terme de mettre indirectement en difficulté cette ingénierie, voire d'entraîner sa disparition, par le jeu d'une concurrence directe du secteur public, à travers un système invisible de subvention. Ceci repose la question des limites du rôle de l'État.

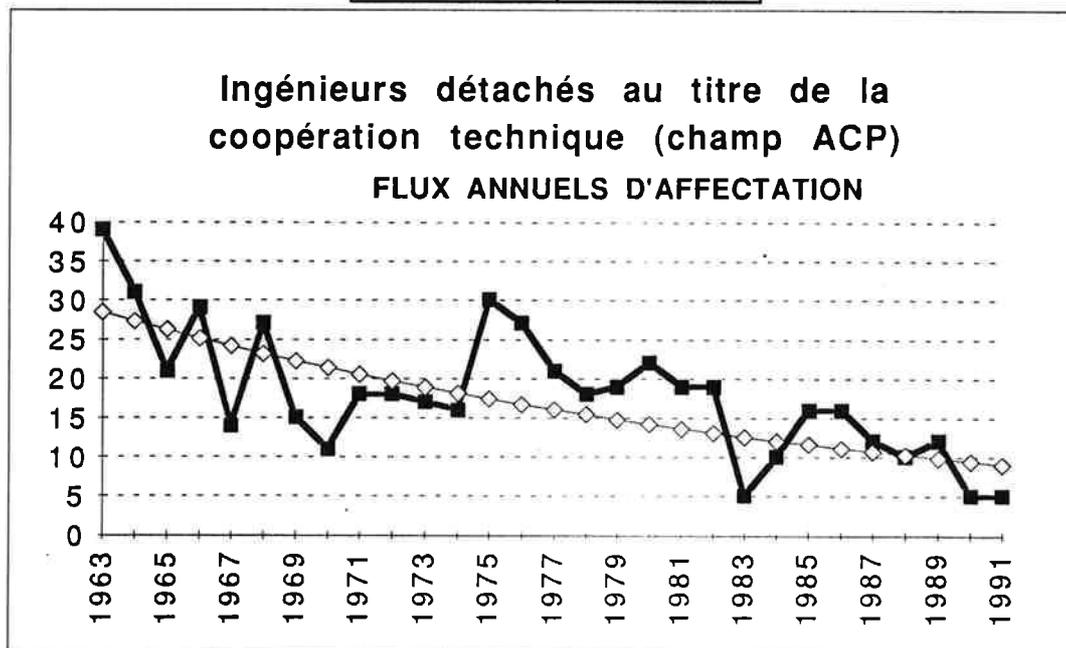


INGÉNIEURS EN COOPÉRATION TECHNIQUE

Année	Agents	Lissé
1960	14	32,1
1961	21	30,8
1962	102	29,6
1963	39	28,4
1964	31	27,3
1965	21	26,2
1966	29	25,1
1967	14	24,1
1968	27	23,2
1969	15	22,2
1970	11	21,3
1971	18	20,5
1972	18	19,7
1973	17	18,9
1974	16	18,1
1975	30	17,4
1976	27	16,7
1977	21	16,0
1978	18	15,4
1979	19	14,8
1980	22	14,2
1981	19	13,6
1982	19	13,1
1983	5	12,5
1984	10	12,0
1985	16	11,6
1986	16	11,1
1987	12	10,7
1988	10	10,2
1989	12	9,8
1990	5	9,4
1991	5	9,0

Tendance Lissée
exponentielle
Décroissance par an
-0,01%

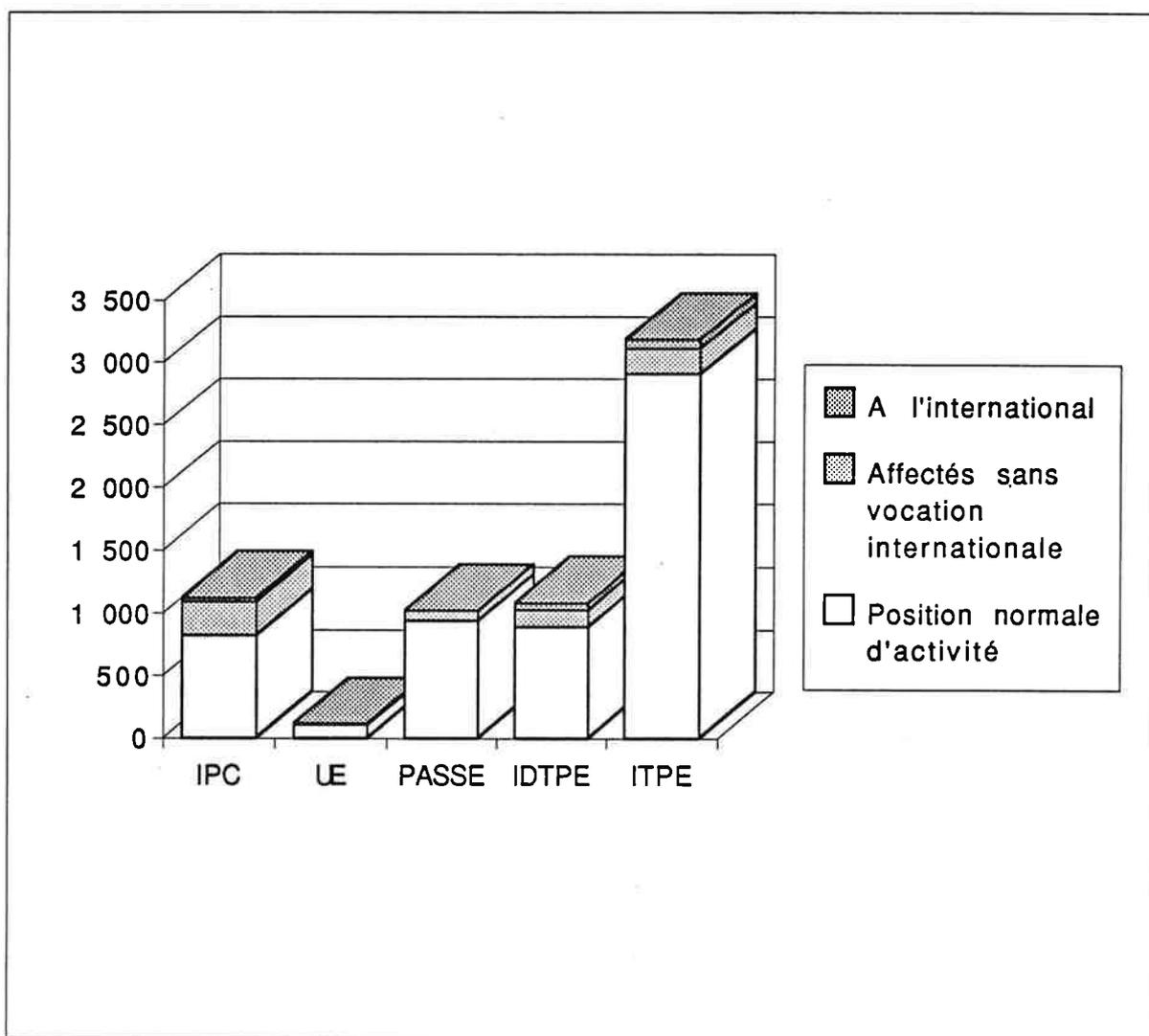
**EN 30 ANS
DIVISION PAR
3,6**



AFFECTATIONS DES FONCTIONNAIRES DU MELT À L'INTERNATIONAL (Gestion DPS)

	IPC	UE	PASSE	IDTPE	ITPE	Total	%
1 Affectés à l'international	32	2	2	52	71	159	2,4%
2 TOM	0	0	0	3	7	10	0,2%
3 Position normale d'activité	824	101	940	893	2 908	5 666	86,8%
4 Affectés sans vocation internationale	267	10	79	135	202	693	10,6%
Total des personnels gérés par la DP	1 123	113	1 021	1 083	3 188	6 528	100,0%
	17,2%	1,7%	15,6%	16,6%	48,8%	100%	

PASSE : Personnels Administratifs Supérieurs des Services Extérieurs



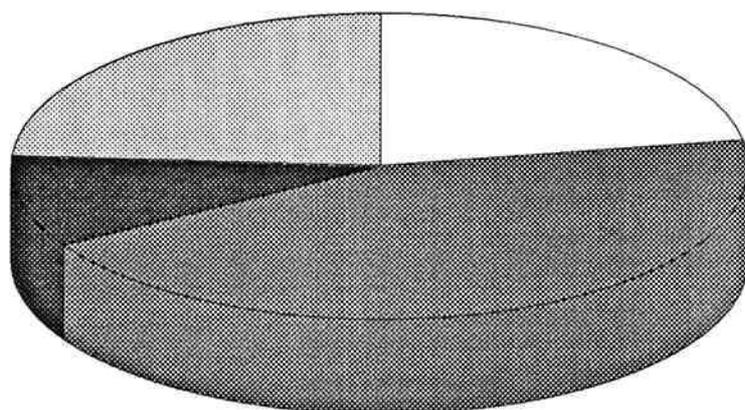
**FONCTIONNAIRES À L'INTERNATIONAL
(GESTION DPS/DAEI)**

	Répartition	
	par affectation	
Organismes internationaux	35	22,4%
Coopération Développement	69	44,2%
Ambassades de France	15	9,6%
MEDETOM	37	23,7%
Total	156	100,0%

	Répartition	
	géographique	
Afrique	57	36,5%
Europe	30	19,2%
Asie	9	5,8%
Amérique du sud	2	1,3%
Amérique du nord	21	13,5%
TOM	37	23,7%
Total	156	100,0%

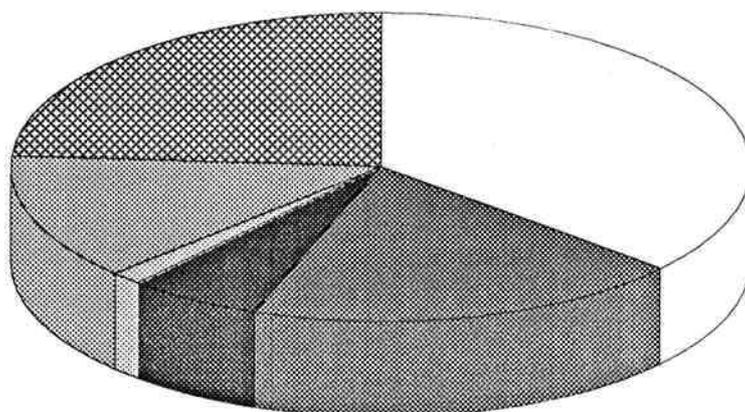
CES TABLEAUX NE PRENNENT PAS EN COMPTE LES AGENTS AFFECTES EN FRANCE DANS DES ORGANISMES FRANÇAIS A VOCATION INTERNATIONALE

Répartition par affectation



- Organismes internationaux
- Coopération Développement
- Ambassades de France
- MEDETOM

Répartition géographique

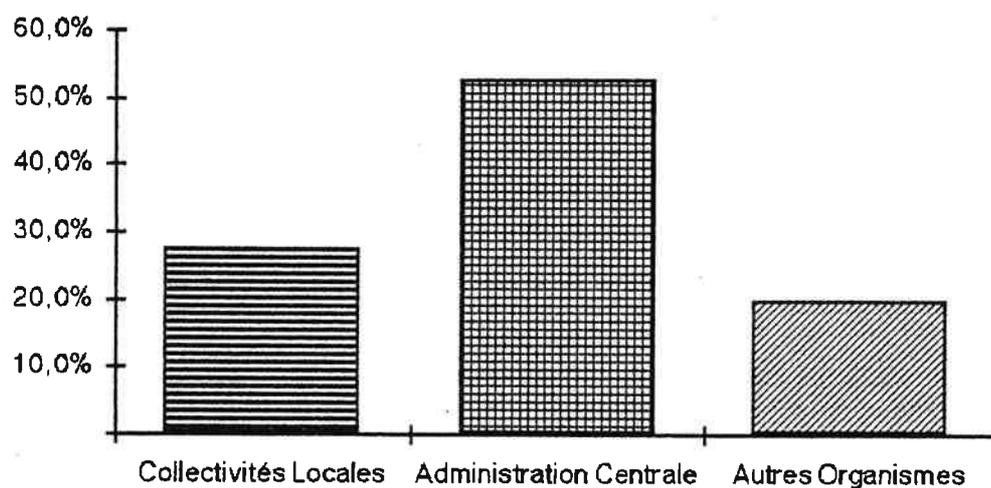


- Afrique
- Europe
- Asie
- Amérique du sud
- Amérique du nord
- TOM

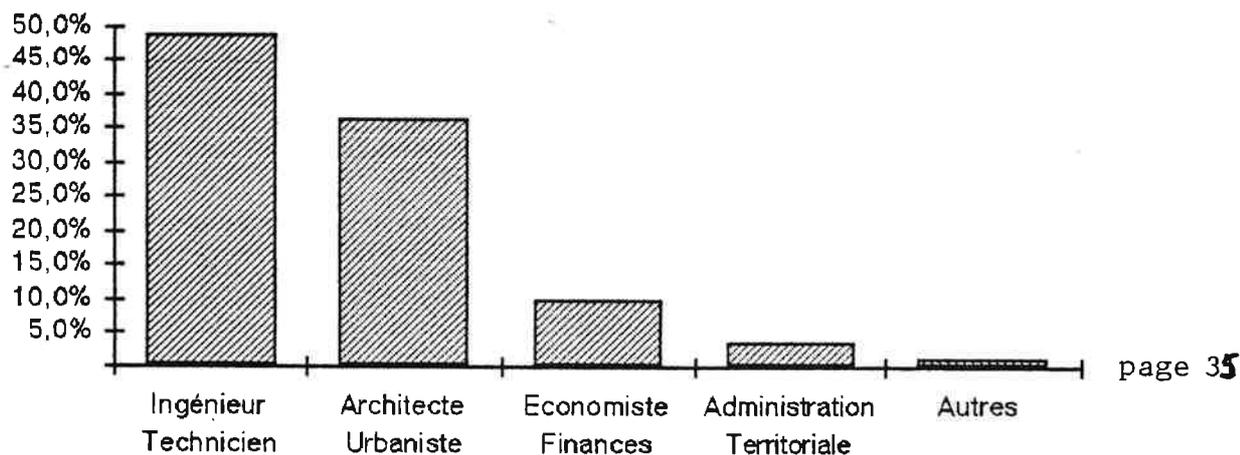
REPARTITION PAR AFFECTATION ET PAR PROFIL

AFFECTATION	PROFIL					TOTAL par Affectation	
	Ingénieur Technicien	Architecte Urbaniste	Economiste Finances	Administratic Territoriale	Autres	Nbre	%
Collectivités Locales	11	5	4	2	0	22	27,5%
Administration Centrale	20	17	3	1	1	42	52,5%
Autres Organismes	8	7	1	0	0	16	20,0%
TOTAL par Profil	39	29	8	3	7	80	100,0%
%	48,8%	36,3%	10,0%	3,8%	1,3%	100,0%	

REPARTITION PAR AFFECTATION



REPARTITION PAR PROFIL



Débat

Jean Louis Vénard : c'est intéressant de commencer par le bureau d'études, parce que c'est une partie charnière de la question qui a été soulevée à la fin de l'exposé. La question qui est soulevée, c'est le problème personnel, c'est bien la carrière de ces gens qui vont faire le lien entre la culture du nord et la culture du sud dans le domaine urbain.

Ce qui pose problème c'est le relais par les mécanismes de bureau d'études, on a une autre façon de la voir, on a très peu de bureaux à proposer à nos amis du sud quand on a des projets à monter, très très peu, français ou même européens. Il y a là un problème difficile à poser, je ne sais pas comment on peut le poser, pourquoi il y a ce retrécissement des offreurs d'études dans notre secteur mais il faut réfléchir tout de suite au cursus des gens qui vont devenir techniques.

Patrice Bonnet (OTH) : Vénard a posé une question sur le fait que les bureaux d'études sont difficiles à trouver aujourd'hui dans le domaine du développement urbain sur le sud. Il ne faut pas oublier qu'il y a eu une crise économique qui a frappée tous les bureaux d'études à partir de 70/74, 74/80, la plupart des grands bureaux d'études français ont éprouvé des difficultés importantes, ce qui fait que le volume d'activité a baissé à un moment donné, que les bureaux d'étude n'ont plus recruté. Nous avons connu depuis 5-6 ans une crise d'activité importante. Nous nous trouvons avec des structures de personnel extrêmement déséquilibrées, nous avons d'une part des gens qui ont une expérience importante dans une tranche 40-60 ans, par contre nous avons un trou dans la tranche d'âge 30/40 ans, qui correspond à la période où nous n'avons pas recruté. Aujourd'hui, nous reprenons le recrutement de jeunes, mais nous avons aussi un déséquilibre dans notre pyramide. Ça explique le fait qu'il y a moins de gens formés aujourd'hui, le fait aussi qu'il y a moins de bureau d'études résulte de cette crise du fait que certains bureaux ont considérablement soufferts, du fait que l'offre dans certains domaines, notamment le développement urbain, dans des pays du sud a été extrêmement aléatoire et n'a pas permis d'avoir une activité équilibrée et continue. Tous les bureaux d'études ont travaillé avec un effectif minimum, avec une certaine perte de compétence.

René de Maximy : je pense que, en plus de celà, peut être qu'il y aurait un peu de routine, de notre part qui fait qu'on s'adressait systématiquement à des bureaux d'études supposés ciblés sur les problèmes du sud. Or, je m'en souviens très bien, il y a un certain temps, il y a eu un peu de rejet lorsque j'ai vu arriver à Yaoundé d'autres interlocuteurs que d'habitude, c'était à l'époque où Canel faisait son étude sur l'habitat. La surprise à la sortie de voir que justement, parce qu'il n'était pas du tout dans le circuit préalablement, et bien leur étude a été très novatrice. Donc je pense de ce côté là, il y a peut être aussi à penser, qu'il faudrait davantage ouvrir, a priori, à un bureau d'études qui n'est pas spécialement formé aux problèmes du sud ; il peut avoir une vision au contraire très dynamique. Evidemment, il y a un risque, puisqu'on ne le connaît pas assez, mais je pense que de ce côté là nous ne sommes pas assez ouverts.

M. Godard (INRETS) : Je voudrais poser une question de savoir au niveau des bureaux d'études : est-ce que vous avez une politique pour associer des experts des pays du sud ? comment cela se passe-t-il ? Je n'ai pas

beaucoup entendu parler de formation, d'intégration. On a mis en évidence l'aspect intermédiation entre la culture du nord et culture du sud mais peut être que l'une des manières d'y procéder c'est d'associer peu à peu des experts du sud.

Xavier Crépin : Ce serait bien Hughes, que tu évoques, que tu expliques, toute votre politique qui a été non seulement d'intégrer dans vos équipes, systématiquement dès le départ des experts du sud mais en plus d'essaimer, c'est à dire que ces experts sont devenus eux mêmes des patrons des bureaux d'études. Comment vous avez pu, avec plus ou moins de succès réaliser cette action ?

H. Leroux : C'est un peu délicat de parler de ce qu'on peut appeler notre *vie privée*. En fait le Groupe Huit est né au "Sud", pour être précis en 1967 à Gafsa en Tunisie. Très rapidement l'équipe est devenue franco-tunisienne. Nous avons eu longtemps un unique statut social tunisien. Lorsqu'au bout de quelques années, on a commencé à travailler hors de Tunisie, s'est posée la question du devenir de la base qui s'y était constituée. Tout naturellement des collègues tunisiens de l'équipe ont pris la suite. D'autres ont préféré poursuivre avec nous l'aventure dans d'autres pays.

Ensuite, dans chaque pays d'intervention (on arrive à 25 pays cette année), notre souci constant a été d'identifier un partenaire local avec lequel faire un travail sérieux. Il y a eu des expériences très positives, d'autres moins. Ainsi dans un autre pays, peu après un travail commun à l'occasion d'un projet urbain, est né un bureau d'études national privé, complètement indépendant de notre propre structure.

En réalité cela a été très variable selon les pays : tantôt très positif avec des professionnels qui en voulaient, tantôt plus difficile parce que les seuls instruments en place étaient en fait des entités para-publiques dont l'objectif premier n'était pas forcément de faire des études.

Gérard Guillaumin (GIE Villes Nouvelles de France) : je voudrais signaler par rapport à la question qui a été posé tout à l'heure, que dans le cadre du projet urbain du Mali, on tente actuellement une expérience d'intégration d'un cadre national dans une équipe d'un bureau d'étude (c'est Diwidag International) qui réalise une étude de voirie urbaine sur Bamako. Ça se déroule actuellement. C'est très intéressant. On aura l'occasion d'en parler dans la journée. Cette expérience s'inscrit dans une démarche de formation action qui, si elle est bien managée, peut être très performante. De ce que l'on a vécu, je dirais que cette intégration d'un cadre national dans un bureau d'études pour une période limitée, suppose d'abord pour le bureau d'études la possibilité d'effectuer des choix sur les cadres, de pouvoir identifier un profil performant car le bureau d'études s'inscrit dans une logique de performance. Ça suppose aussi de la part du bailleur de fond un accord. Ce n'est pas évident, il y a encore des choses à voir à ce niveau là. Ça suppose enfin, de la part du bureau d'études, une véritable acceptation, une véritable politique d'intégration d'association de ce cadre dans l'équipe. Et la encore, il y a faire. Cette expérience pour moi est très intéressante.

X. Crépin : merci pour ces interventions, je vais demander à Patrick Canel de nous rejoindre et de bien vouloir présenter son exposé. Je pense que les questions qui ont été soulevées vont être reprises dans le cadre de son exposé et de la suite de la journée sur ce rapport entre experts du sud et d'experts du nord.

POLITIQUES D'ASSISTANCE TECHNIQUE

par Patrick Canel
Banque Mondiale - Washington

Je vous remercie de m'accueillir en ces lieux que je connais un petit peu, parce que, ça ne me rajeuni pas, j'étais dans cet amphithéâtre en 77, je suivais les cours de Chemetov à l'époque. C'est une association, en plus, que je connais bien pour l'avoir fréquentée quelques années du temps où j'étais consultant.

Depuis, je me présente rapidement, ça fait 3 ans que je suis à la Banque Mondiale en tant que spécialiste des questions urbaines et travaillant dans une division qui s'appelle Technique et Infrastructures. C'est une division qui a travaillé sur l'ensemble de l'Afrique au sud du Sahara avec une perspective régionale assez marquée. Travaillant à la fois en soutien aux projets sur le plan de compétences particulières, en appui des "pass managers" et faisant des études régionales qui mettent en perspective un certain nombre de leçons que l'on tire des opérations et des aspects plus prospectifs - notamment en ce qui concerne une image à long terme de l'Afrique au sud du Sahara avec des gens comme Jean Marie Cour qui réfléchissent au plus long terme - quand on travaille à la fois sur des pays du champs et hors champs on a une vision sur ce plan là assez synthétique et assez générale des problèmes urbains en Afrique au sud du Sahara.

Le thème d'aujourd'hui c'est l'assistance technique, le devenir, l'évolution de la demande, les besoins, etc...

A la Banque Mondiale, on prend toutes les précautions d'usage oratoire. Je ne parle pas au nom de cette institution à laquelle j'appartiens depuis trois ans. Ce n'est pas un sujet dont on discute beaucoup, pour la bonne raison que ce n'est pas à nous d'en discuter, puisque c'est la demande de nos clients, les pays qui font des demandes en théorie d'assistance technique que l'on finance ou que l'on ne finance pas. Evidemment, on a notre mot à dire dans les négociations, dans les missions d'évaluation des projets mais on n'a pas de politique d'assistance technique, on a une politique de développement. On essaie d'avoir une politique en matière de l'environnement, de la pauvreté, mais pas de politique d'assistance technique pour la bonne raison qu'on répond à une demande et on n'a pas à imposer quoi que se soit en la matière. Et d'ailleurs, on a à faire à différents types de clients. En caricaturant, on a 2 cas opposés, extrêmes : celui de la Côte d'Ivoire que vous avez connue où c'était une volonté systématique de ce pays de faire ce que j'appellerais de l'assistance technique de substitution - et d'ailleurs le Président de la République disait lui même "vous serez fonctionnaire et planteur". Si on est dans la plantation, on peut être fonctionnaire, éventuellement, mais on peut pas faire le travail administratif. Il faut faire venir des assistants techniques pour faire le travail des fonctionnaires au moins en ce qui concerne la préparation de la décision, l'aide à la décision, les dossiers etc...

Et puis il y a des pays qui traditionnellement ont refusé par principe toute assistance technique, avec lesquels il a fallu se battre et essayer de leur vendre en tant que bailleur de fonds de l'assistance technique. J'ai un certain nombre de pays en tête, je pense par exemple au Bénin. Le Bénin a une tradition de refus de l'assistance technique, ce n'est pas le seul pays mais il y a deux types de catégories dans ce domaine en caricaturant.

On n'a pas de politique mais un certain nombre de principes sur le sujet. Il passe régulièrement des circulaires, des mémorandums sur l'assistance technique et les projets ; ce sont des documents tout à fait internes, confidentiels, officiels. Mais on a quand même quelques directives. Par exemple, l'année dernière, une directive est passée recommandant d'une part de limiter au strict minimum l'assistance technique sur les projets, de favoriser le développement d'expertise locale et la coopération sud-sud d'autre part, de limiter le montant des crédits affectés, prêtés à ces pays à un pourcentage que je ne citerais pas du montant total des investissements qui sont financés dans le projet. Et par conséquent il y a malgré tout, sans qu'il y ait de politique, un certain nombre de directives et la tendance n'est évidemment pas - et ça, c'est peut être un peu embêtant pour les gens qui font carrière dans le développement, de ce côté là - la tendance n'est pas, du moins en Europe, au développement de l'assistance technique, ça il faut le dire très clairement. En tout cas pas de l'assistance technique des pays du nord vis à vis des pays du sud, peut être une assistance technique sud-sud. On ne verrait pas pourquoi il n'y aurait pas une assistance technique sud-sud, étant donné que la constatation que l'on fait c'est que des gens, Marocains, Ivoiriens, Tunisiens, Camerounais, ont fait Polytechnique ou Harvard et ont une expérience professionnelle, quelquefois dans le secteur privé, y compris les bureaux d'études du nord. Ils pourraient tout à fait faire l'affaire, on ne voit pas pourquoi ils ne seraient pas mobilisés, par conséquent la concurrence pour les pays du nord va monter très sérieusement elle va d'autant plus monter que tout va être mis en oeuvre, y compris par les bailleurs de fonds dans le cadre des capacity building ; c'est à dire le renforcement des capacités locales, pas simplement les capacités des agents de la fonction publique, mais de ceux qui concourent, y compris dans le secteur privé et le secteur privé qui travaille pour le compte de la fonction publique, de faire mettre en place des prestations de la qualité de celles qui étaient fournies jusqu'à maintenant par les experts du nord. C'est une tendance lourde, et on voit déjà que un certain nombre de pays, dont la Tunisie que Hugues Leroux évoquait tout à l'heure

Mais c'est en concurrence, aussi bien sur le plan des bureaux d'études que de l'assistance technique à moindre prix, avec les bureaux d'études et les assistants techniques des pays du nord. On va la renforcer à la Banque Mondiale de la façon suivante. La réflexion qui se mène en ce moment, c'est de se demander pourquoi il n'y a pas d'expertise dans les pays d'Afrique au sud du Sahara, pourquoi on n'arrive pas à faire émerger un secteur privé, de l'expertise dans le secteur urbain. C'est valable dans le secteur urbain, c'est valable pour tout le domaine de l'expertise. On n'est pas très avancé dans cette réflexion, mais ce qu'on constate et Hugues Leroux le disait tout à l'heure aussi, c'est qu'il y a une prédominance du secteur public en particulier dans le domaine des études et de l'exécution et une tendance qui visait à ce que le secteur public fasse tout par lui même, ou lui même avec des fonctionnaires qui étaient pris à la sortie des grandes écoles. Ces fonctionnaires étaient sensés à la fois faire les études de préparation avec quelquefois l'appui des bureaux d'études extérieurs et étaient sensés tout faire par eux mêmes. Il n'y a pas véritablement de marché local pour une consultation qui pourrait faire vivre des bureaux d'études et une expertise locale sur place. C'est le même problème en ce qui concerne les entreprises autres que de service et de service intellectuel. Il n'y a pas d'accès au marché public de la part de l'expertise locale et les conditions de travail de l'expertise locale avec le secteur public sont telles, notamment en ce qui concerne les délais de paiement, qu'aucun expert qui a des soucis de trésorerie ne peut travailler avec le secteur public dans tous

ces pays, c'est une donnée fondamentale. Le problème n'est pas tant de l'inexistence de compétence au sud, il y en a et on se demande pourquoi il n'y en aurait pas à partir du moment où tous ces gens, du moins les élites, sont formés dans les pays du nord notamment en Amérique et en France. C'est simplement que les conditions d'un marché régulier et les conditions de travail et de paiement d'une expertise privée avec le secteur public, qui est le seul à pouvoir entraîner quoique ce soit, n'existent pas. Ce n'est pas dans ces pays que l'économie du secteur privé pourra entraîner par lui-même le développement de l'ingénierie privée, ce n'est pas vrai, ou très difficilement.

C'est par le secteur public et par le travail régulier, l'offre publique régulière constante et bien payée qu'un secteur privé local se développera. On est en train de travailler sur la mise en place d'un certain nombre de procédures, de mécanismes de passation des marchés, qui permettront à cette expertise locale de travailler dans de meilleures conditions et à des gens qui auraient tendance à aller vers le secteur public à envisager de monter une petite entreprise de service privé, de consultation, et petit à petit de se faire un marché. Le problème qui se pose est un problème politique ; pour passer des marchés, il faut être bien vu des gens au pouvoir ! Il faut travailler sur les méthodes et sur les procédures de passation des marchés et sur les conditions d'exécution de ces marchés, pour faire naître les vocations et faire que les gens qui ont la capacité, au moins sur le plan de la formation et un peu sur le plan de l'expérience qui s'acquerra au fil des années, aient envie de prendre le petit risque qui consiste de s'installer en tant que consultant ou comme bureaux d'études dans les pays en voie de développement.

Tout ça pour vous dire que le problème existe et que la tendance n'est pas au développement effréné de l'assistance technique. On est de plus en plus rigoureux à la Banque sur les termes de référence sur les profils de l'assistance technique, on nous demande d'inclure ces définitions, ces termes de référence dans le rapport d'évaluation, c'est à dire le rapport qui fait suite aux missions d'évaluation des projets. Notre management examine de plus en plus dans le détail les besoins d'effectifs, si ils sont justifiés, en matière d'assistance technique dans les projets ; c'est véritablement passé au crible. Celà étant, il reste que dans la plupart des projets urbains, en particulier, il y a des besoins d'assistance technique.

Je vais m'attarder quelques minutes sur les tendances au niveau de l'offre et les problèmes qu'on a pour trouver en général les bons profils, les profils recherchés actuellement.

Les tendances sont guidées par l'évolution des projets urbains elle-même. En caricaturant très grossièrement, depuis que les projets urbains existent, il y a eu en gros trois générations de projets urbains. Les premiers projets urbains étaient, surtout en Afrique, des projets dits de parcelles assainies. Ça n'excluait pas d'autres dimensions et d'autres volets dans ces projets ; d'ailleurs, cette remarque est valable pour les projets qui ont succédé. Il y a eu trois tendances, c'est un panachage, on dit chez nous que ce sont des arbres de Noël. Il y a un petit mixage d'un certain nombre de composantes mais la dominante des premiers projets urbains, c'était les projets de parcelles assainies. Petit à petit on a évolué vers des projets plus institutionnels, encore que finalement, quand on regarde les chiffres des montants financés, on faisait beaucoup de battage sur l'institutionnel, mais ce qui représentait 70 à 80 % des financements c'était l'infrastructure, mais enfin la dimension de l'institutionnel est montée en régime très nettement et en particulier dans le secteur urbain la dimension municipale. Ce sont les projets des années 80 jusqu'à maintenant.

En ce moment la tendance évolue un petit peu. Il y a toujours des gens qui montent des projets de parcelles assainies, c'est un petit peu plus rare, ça fait figure de bête curieuse à la Banque, mais il y a encore des projets de parcelles assainies, au Ghana récemment. Il y a encore des projets dits municipaux. Il y a maintenant de plus en plus de projets qu'on appelle de travaux publics et emploi qui se répandent comme des petits pains en Afrique du Sahel notamment, et qui ont des objectifs un peu différents, qui s'attaquent un peu plus au court terme, justement aux procédures de passation des marchés publics favorisant plutôt le développement des entreprises, des expertises locales, donc ce qui va dans le sens de ce que je disais tout à l'heure. Une réflexion sur quelles sont les conditions de développement local, de développement local d'une expertise et d'un savoir faire tant des entreprises de services intellectuels que des services publics locaux ou de constructions et de travaux publics. Ceci étant, comme je disais, la dimension municipale reste.

Quels sont les profils d'assistant technique qu'on demande le plus souvent dans les projets. En premier lieu, les ingénieurs municipaux. C'est probablement dans ce domaine que la demande est la plus forte. Qu'est ce qu'on appelle des ingénieurs municipaux ? Ce sont des gens qui savent gérer des services techniques, de moins en moins gérer des services rendus en régie mais des contrats passés avec le secteur privé pour assurer des services publics locaux avec toute la gamme de gestion qu'on connaît bien en France, qui est une originalité française qui est à développer absolument. C'est vrai, la France a une spécificité, ça va de la concession à l'affermage, la régie autonome, etc... C'est une spécificité extrêmement vendable parce que dans des pays de transition qui transitent d'une économie de type étatiste très centralisée à une économie plus décentralisée et moins étatiste - par ailleurs, qu'on encourage l'abandon de la régie directe aussi bien en ce qui concerne les études que les travaux et les services - il est clair qu'il faut moduler les rapports secteur public secteur privé. Dans ces économies mixtes qui sont une transition nécessaire vers plus de développement du secteur privé de toute façon la commande publique a un effet d'entraînement déterminant. La France a un avantage déterminant dans ce domaine car elle a mis au point depuis des années toute une série d'articulations contractuelles entre le secteur public et le secteur privé pour rendre les services publics par des acteurs privés sous le contrôle de la puissance publique. Et donc dans ce domaine là, il est de plus en plus capital de trouver des gens qui sachent rédiger ces contrats, les suivre, faire de la programmation de l'entretien, de la maintenance ou de la voirie, suivre les contrats qui sont passés par le secteur public au secteur privé pour ramasser les ordures. Tout ce qui est de la gestion quotidienne urbaine, les contrats d'affermage en ce qui concerne les marchés ou Société d'eaux etc... Voilà un profil, ce n'est pas forcément un ingénieur municipal très technicien, - il faut qu'il ait une culture technique, parce qu'il faut notamment contrôler les études voir si les prestataires d'études ont bien fait leur travail, contrôler les entreprises privées qui rendent les services. Mettre en place à l'intérieur de la municipalité des services techniques des méthodes de suivis de contrôle des prestations du secteur privé, mais surtout quelqu'un qui a l'habitude de faire cela au sein de la municipalité. Problème : les bureaux d'études n'ont pas ce profil dans leur offre. L'idéal serait de faire appel à des gens qui sont dans des services techniques de ville de moyenne ou de grande importance et qui veulent bien partir pendant deux ou trois ans qui ont une connaissance minimum des problématiques et des problèmes du tiers monde pour être presque immédiatement opérationnels du jour où ils s'assoient sur leur chaise d'assistant technique dans une municipalité quelconque dans un pays

quelconque. Ce n'est pas facile à trouver et on bute littéralement sur ce problème. Il est clair, je ne veux pas faire de publicité ici, mais il est clair qu'un réseau comme celui des villes nouvelles est de ce point de vue là, un réseau très intéressant parce que il travaille avec des gens qui sont en poste dans les collectivités territoriales françaises et qu'ils ont la possibilité éventuellement de les mobiliser.

Ce que je dis pour les ingénieurs municipaux est valable pour l'équivalent des chefs des services financiers d'une municipalité. On a également une demande d'appuis dans ce domaine. C'est un petit peu moins important.

La dimension contractuelle est vraiment une tendance lourde y compris avec la maîtrise d'ouvrage déléguée. Il faut que ce soit des gens qui sachent ce que c'est qu'un contrat avec le secteur privé du côté de la puissance publique, ça c'est vraiment très très important. Bien sur, on l'apprend dans les facultés de droit, mais on pratique surtout, et y compris les ingénieurs qui sont en poste dans les services techniques de l'état, y compris déconcentrés, dans les services techniques municipaux. En général, après 10, 15 ans d'expérience, on acquiert une bonne pratique des relations contractuelles avec le secteur privé. Sur ce plan là, c'est le profil des gens que l'on cherche.

Quels sont les modes de travail de la Banque avec les assistants techniques et les bureaux d'études ? Là aussi les choses évoluent.

Vous savez comment ça se passe. Le pays emprunteur lance une consultation, établit une "short list" sur la base de termes de référence de l'assistance technique, qui a été évalué, négocié avec le pays emprunteur. Le pays établit une liste restreinte dans laquelle il y a en général Louis Berger, Lavallin, etc... 4 ou 5 de préférence. Puis ils attribuent, ils négocient les offres techniques, ensuite ils négocient les offres financières etc... Nous donnons simplement notre "no objection" si le processus a été régulier, si il n'y a pas eu de combines, où on n'a pas vu A partir de là, l'assistant technique se met en place, en général ça prend un certain temps puis c'est très cher. On s'y prend à deux fois sauf si c'est un assistant technique Tunisien qui a répondu pour un bureau d'études Tunisien, mais c'est quand même assez cher. Cela se passe plus ou moins bien. L'assistant technique de Louis Berger s'en va au bout d'un an alors qu'il avait un contrat de deux ans ; il est remplacé par quelqu'un d'autre qui n'a pas tout à fait le même profil ou même pas du tout ; c'est une caricature mais c'est quand même comme ça que ça se passe sur les projets. On s'est dit il y a peut être moyen de faire autrement. La tendance est de pas toujours passer par des bureaux d'études, bureaux d'études prestataires d'assistance technique. On développe de plus en plus des appels de candidature par voie de presse locale et internationale pour des candidatures individuelles. L'inconvénient est le risque que l'on peut encourir dans ce cas là : c'est qu'il n'y a pas de parachute, il n'y a pas de sécurité au cas où l'individu pour une raison x ou y craque en milieu de séjour, décide de faire autre chose, s'en va. Là il y a un risque. Il faut relancer la mécanique et il faut un certain temps pour retrouver quelqu'un. C'est vrai qu'il y a un avantage d'ouvrir les candidatures : plus de candidats de profils différents, d'horizons différents, avec des profils plus spécifiques, qui répondent mieux à la demande et pas ces gens qui changent leur CV en fonction de ce qui est écrit, ça existe il faut le reconnaître. Il y a un certain nombre de bureaux d'études qui avaient eu maille à partir avec la Banque - y compris ces derniers temps - qui ont été sur la liste rouge parce que des CV qui étaient certifiés et signés étaient bidons. Il y a eu un

certain nombre de choses de ce genre là. C'est ça que l'on veut éviter, éviter les trafics de CV, tout ça pour gagner un appel d'offres et X milliers de dollars par mois. Ce qui effectivement fait vivre les bureaux d'études, c'est un problème, les gros bureaux d'études ont vécu de l'assistance technique et pas de leurs études, plus ils vendaient de gens à l'étranger et le plus longtemps possible mieux ça marchait pour eux. Maintenant ils sont un peu en difficulté, le nombre d'études à faire est le même ; En revanche la demande en assistance technique est de plus en plus difficile. De ce point de vue là, une partie de leurs difficultés tient, je me trompe peut être, à la chute de l'assistance technique, de la part de l'assistance technique dans leurs produits. C'est la première tendance. Il y a une possibilité de candidature individuelle.

Autre possibilité qui se développe de plus en plus : c'est une consultation de bureaux d'études sur simples références dans des pays donnés et dans le domaine de compétence dans lequel on cherche les experts. On s'entend sur un nombre d'hommes-mois, sur un montant de l'homme-mois. C'est plutôt de l'assistance technique court terme, c'est des conseils pointus à la demande du pays emprunteur sur la base de profils bien déterminés, mais en liaison avec l'emprunteur. C'est un mécanisme beaucoup plus souple que de dire pendant deux ou trois ans on va avoir besoin d'un ingénieur municipal pour faire ceci ou cela. Non, là, il y aura des besoins effectivement d'assistance technique, on ne les a pas tout à fait bien identifiés, on les a identifiés d'une certaine manière au moment de la mission d'évaluation et de la négociation du projet, mais ça peut évoluer. Et surtout, on peut découvrir au cours d'exécution du projet un certain nombre de sujets sur lesquels on a besoin assistance technique et qui devront mobiliser des experts pointus sur tel ou tel sujet, ou des généralistes pour encadrer les choses etc... A ce moment là on fait un contrat cadre en quelque sorte, le gouvernement négocie le prix de l'homme-mois avec le bureau d'études qui a été retenu à la suite d'une consultation restreinte, sur la base simplement de ses références, et on fonctionne à l'aide de commandes, avec des termes de références à chaque fois, dans le cadre de ce droit de tirage en consultation qu'on met en place pour les projets. C'est une tendance assez importante, Hugues parlait du Cameroun tout à l'heure, ça se passe un peu comme ça sur un des volets du projet. Ça risque de se passer de plus en plus comme ça sur la plupart des projets.

On va réduire la prestation de deux ans de l'assistant technique dont le profil est défini dès de début et qui ne bougera pas. Ça a tendance à disparaître, ça va sans doute être remplacé par quelque chose de plus souple, de plus approprié aux besoins, à l'évolution des besoins et de la demande au fil de l'exécution du projet en fonction des problèmes rencontrés dans le cours de l'exécution. Entre un projet tel qu'il est écrit dans les documents et un projet tel qu'il se déroule et tel qu'il est exécuté, il peut y avoir un monde et il est important d'avoir cette marge de manoeuvre. Sans compter que les choses peuvent changer sur le plan intérieur. Tout peut arriver, il est important d'avoir une souplesse, une facilité d'adaptation y compris dans la définition des besoins de l'AT après l'évaluation des projets.

Je vous remercie, s'il y a des questions.

débat

Xavier CREPIN : avant de donner la parole à Claude, je voudrais poser une question : quel est votre point de vue quand à l'intégration ou la collaboration - ce qu'a évoqué comme une évolution récente jugée positive par Hugues Leroux - entre bailleur de fonds au sein des projets. Il est évident qu'il y a des complémentarités de ce point de vue là qui peuvent jouer. En particulier la coopération française a mis en place un certain nombre d'assistants techniques dans des projets urbains pilotés, financés principalement par la Banque Mondiale. Est ce que c'est une voie d'avenir et de complémentarité ?

Patrick CANEL : oui, on est très soucieux, tout du moins dans les pays francophones, de s'appuyer sur les coopérants qui sont mis en place. Il y a un problème d'articulation entre les projets urbains et les projets FAC. Quand il y a un coopérant français sur place, c'est pour nous un atout fondamental, notamment pour préparer un projet et pour ensuite éventuellement être intégré comme participation de la France au projet s'il s'avère que son profil répond à la définition des besoins d'assistance technique qui est faite au cours de la mission d'évaluation. Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris ta question.

Xavier CREPIN : ce que je voulais dire, c'est qu'il est évident qu'en terme d'outils un certain nombre de bailleur de fonds bilatéraux, en particulier la coopération française pour l'Afrique francophone, mais la situation est la même dans les pays hors champs - on retrouve la même collaboration, par exemple dans les pays que je commence à connaître en Afrique australe avec les pays nordiques - de complémentarité d'utilisation des outils mis en place par un système de coopération. Est-ce que cela fait l'objet d'une réflexion ou est-ce simplement un état de fait pour l'instant du point de vue de la Banque Mondiale ? Est-ce que c'est quelque chose qui est recherché systématiquement au même titre que ce qu'a évoqué Hugues tout à l'heure qui est une participation de plus en plus active des partenaires du sud à la définition même du projet ? C'est à dire est-ce que la mobilisation d'outils complémentaires de ceux que peut mobiliser la Banque Mondiale par ses financements est recherchée ? Est-ce qu'il y a un discours comme ça qui émerge ? Il y a une pratique évidente.

Patrick CANEL : ce qu'on cherche c'est la coordination des bailleurs de fonds à travers les tables rondes. Quand on aide un pays, quand ça se passe bien dans tel ou tel pays, on fait des missions ensemble, des missions d'évaluation de projet et à l'issue de ces missions d'évaluation de projet on fait des tables rondes. Il n'y a pas de réflexion en particulier sur le sujet, il y a simplement une volonté de coordonner les bailleurs de fonds. Il se trouve que c'est la Banque qui prend l'initiative dans les pays à travers la formidable mécanique de préparation des projets et des réunions de bailleurs de fonds, à cette occasion. Et de projets auxquels vous participez sur le plan du financement ou du moins auxquels on essaie de vous faire participer, ou auxquels le gouvernement essaie de vous faire participer. Le souci de coordination est très en amont, si en plus il se trouve qu'un assistant technique est déjà en poste et qu'on voit qu'il a, dans le cadre d'exécution du projet dont vous serez cofinancier, ou financier en parallèle, dans la même définition de projet a son utilité dans le dispositif futur, on

s'appuie sur lui. Cela fait partie de la prestation française et de la contribution française dans le financement d'un projet qui n'est pas le projet Banque Mondiale, je vous le rappelle, c'est des projets des gouvernements avec un financement en général majoritaire de l'IDA, ça dépend des guichets et des cofinancements. Pourquoi dit-on projet "Banque Mondiale" ? On ne dit ça que dans les pays africains ! Quand on regarde en Asie ou en Amérique Latine, on ne dit pas projets "Banque Mondiale", jamais. C'est vraiment une déformation. C'est probablement, dans les seuls pays en Afrique au sud du Sahara, les seuls pays où il n'y a pas véritablement d'efforts de préparation locale et de motivation en dehors des autorités politiques, de préparations techniques locales, quitte à s'appuyer sur des bureaux étrangers maîtrisés par les gouvernements. En Asie et en Amérique Latine, le problème ne se pose même pas. D'ailleurs, ils mettent en concurrence, quand il s'agit des guichets prêts de la Banque et pas du guichet IDA. En Afrique on dit toujours, c'est les projets de la Banque. Et les projets du FAC, ce sont les projets du FAC !

Claude JAMATI : (Lyonnaise des Eaux, Services Associés) : LISA est une société du groupe Lyonnaise des Eaux qui est justement en charge d'une assistance technique, puisque ça tend à évoluer beaucoup, de ce qui remplace l'assistance technique. Je voudrais à ce sujet citer plusieurs cas que j'ai vécu récemment et qui me paraissent intéressants.

Je vais parler du contrat cadre, ça on en a quelques uns. Il y a également des jumelages, de plus en plus, qui permettent une certaine pérennité : c'est à dire que les actions ont lieu entre sociétés soeurs, même si les contextes sont différents, ça permet au moins de garder les liens une fois le contrat terminé. Il y a également plusieurs cas que j'ai vécus récemment, où il y a une rémunération en deux parties. Je crois que ça tend à se répandre de plus en plus. Effectivement c'est coûteux et souvent c'est stérile. Pour faire moins coûteux, on peut prévoir à la limite, une partie fixe de rémunération de la société ou de l'expert et puis le reste est en fonction de certains objectifs qui sont définis. J'ai la chance de travailler dans un secteur qui est bien quantifiable qui est effectivement la distribution de l'eau et de l'électricité, dans d'autres secteurs de l'urbain j'avoue que c'est difficilement extrapolable.

Patrick CANEL : je vous remercie de votre question car elle est importante. Effectivement dans le secteur de l'eau on n'a pas de problème. Qu'est ce qu'on fait dans le secteur de l'eau ? On travaille avec des sociétés, avec le concours de la caisse centrale on a petit à petit fait en sorte que leur gestion se privatise de plus en plus, qu'elle soit efficace, performante, etc... On en a même monté, en Guinée, selon des modèles assez intéressants sur le plan institutionnel et qui ont une autonomie certaine sur le plan de la gestion. Là il y a des résultats, on peut les quantifier, les mesurer.

Dans le secteur urbain, on a à faire à des administrations, quelles soient locales ou centrales, et on a assez peu à faire à l'équivalent d'une société d'eau. Evidemment, le problème se pose de savoir comment mesurer les performances d'un assistant technique sur un projet urbain. A la vitesse de décaissement du projet, c'est possible mais ça ne suffit pas. C'est vraiment très difficile. Il faut constater que même dans le secteur urbain, on a tendance de plus en plus à mettre en place des instruments d'exécution des projets qui s'apparentent, du moins pour ceux qui ont une relative autonomie de gestion, qui peuvent s'apparenter dans cette mesure là à des sociétés d'eau. C'est une tendance aussi des projets urbains et donc là aussi la demande va évoluer, et peut être on va pouvoir, dans ces

agences qui se répandent comme la misère sur le pauvre monde, on va sans doute pouvoir, s'il y avait de l'assistance technique...

Ce n'est pas leur concept. Il y a un peu d'assistance technique au départ, mais pas beaucoup et ce n'est pas fait pour ça. Justement le principe de ces agences d'exécution, c'est qu'elles soient locales, dirigées par des experts locaux, des professionnels du secteur privé en général et qui sont payés au prix du secteur privé et que donc en principe ils soient capables de se passer de toute assistance technique. Peut être pas d'assistance technique ponctuelle. Là, ils ont des indicateurs de performance, on peut les mesurer, on les mesure d'ailleurs, on les contrôle. Cette gestion des projets urbains par l'intermédiaire un peu plus autonome de ce type agence peut s'apparenter aux sociétés d'eau, bien qu'elles n'aient pas de compteurs à relever, mais qu'elles aient surtout des travaux à assurer, dont elles assurent la maîtrise d'ouvrage, elles prennent une rémunération pour cela. On pourrait envisager une évolution de ce genre là, c'est moins évident que dans une société d'eau, mais ça peut éventuellement se produire. C'est vrai, vous avez raison, dans le secteur urbain, il est très difficile de mesurer les performances de l'assistance technique, de la rendre plus productive, d'avoir un fixe, un variable en fonction de la productivité. C'est très difficile dans les administrations, ce n'est pas la logique des administrations non plus, quoique maintenant il y a un certain nombre de méthodes qui se mettent en place y compris au sein du secteur public, pas en Afrique, pas beaucoup, mais en France en particulier.

Claude JAMATI : je dirais en plus que dans les sociétés d'eau ce n'est pas toujours évident non plus. On a eu un exemple récent : on avait une formule basée sur la facturation et le recouvrement des factures. On ne pouvait plus produire tout simplement parce que l'Etat n'avait pas payé ses intérêts, ses dettes. On a eu un problème d'approvisionnement en gasoil, donc pas d'électricité, donc vis à vis des gens, il est difficile de faire payer des factures pour un service qui n'est pas rendu.

Xavier CREPIN : est ce qu'il y a d'autres questions ? ou contribution ?

Claude BAERHEL : je suis assez frappé par l'embarras pour définir un autre profil de poste que l'ingénieur municipal. Cela semblerait vouloir dire que effectivement les fonctions de l'assistance technique sont essentiellement des fonctions de gestion, au sens large du terme, des fonctions de gestion de projet. Je pense qu'il faut élargir la gestion de projet, la gestion d'opération, de management, technique, de management quand même. donc la fonction même d'expertise technique n'est plus un besoin en tant que présence permanente de l'assistance technique. Cela correspond probablement au fait qu'il y a eu un gros effort de formation et que les ingénieurs, les architectes, les urbanistes, on en a formé, je crois à peu près dans tous les pays dans lesquels on travaille, il y en a beaucoup et d'ailleurs ils sont souvent mal utilisés et sous utilisés. Cette réflexion il faut la faire non seulement pour le secteur municipal, mais il faut la faire pour tout le secteur urbain.

Le gros problème actuellement, où il y a besoin d'assistance technique, c'est de donner aux administrations un rôle de maîtrise d'ouvrage. On est passé de qu'on a fait pendant les décennies précédentes, donner une capacité d'études, une capacité de gestion en régie directe d'un certain nombre de problèmes, à le faire en tant que maître d'ouvrage. Il y a probablement une reconversion peut être à faire dans le personnel d'assistance technique qui n'a pas forcément la compétence, les outils de maîtrise d'ouvrage qui sont utiles actuellement.

Patrick CANEL : c'est vrai ce que tu dis, mais en fait cela correspond à une évolution. C'est écrit mais c'est jamais très explicite. Au fond, dans tous ces projets, maintenant on cherche à faire revenir l'état, les collectivités locales à leur rôle de preneur de décision, de contrôle de l'exécution des travaux, des services, des études par le secteur privé local, si possible. Et la fonction publique se concentrant sur ce qui fait son existence, c'est à dire la programmation, la planification, la décision à partir d'un certain nombre de critères de sélection de priorité, l'établissement des priorités en matière d'investissement et de fonctionnement aussi bien au niveau central qu'au niveau local. Donc, dans cette perspective là, il faut renforcer les capacités de l'administration à non plus exécuter comme c'était le cas auparavant, mais à programmer, à planifier l'investissement, la maintenance et à suivre les relations contractuelles que la puissance publique a avec le secteur privé parce qu'il s'agit du service public et donc c'est effectivement autre chose. On ne demande plus à un ingénieur d'être un des ingénieurs de projet qui forment des bataillons d'ingénieurs ou d'architectes de l'Etat, c'est pas du tout la problématique, ou simplement exécuter correctement un projet donné sur financement IDA. Non, c'est plus ça ! Maintenant, c'est comment mettre en place à l'intérieur de l'administration des structures et des compétences qui renforcent sa capacité de gestion au sens large, c'est à dire de gestion de la décision et les relations contractuelles sur le plan de l'exécution et de gestion des marchés, des marchés publics en particulier, car c'est là que le bât blesse. C'est quand même là que le problème se pose.

Xavier CREPIN : est-ce qu'il y a des opinions un peu décalées par rapport à ce que vient de dire Patrick ? Il semble que c'est vrai pour la Banque Mondiale, que ce n'est pas toujours vrai et beaucoup moins vrai pour d'autres gros bailleurs de fonds dans des pays dans lesquels nous travaillons. Il reste une grosse demande en matière d'ingénierie classique.

Patrice BONNET : nous ne pratiquons pas du tout l'assistance technique. Je crois qu'au cours des dix dernières années nous n'avons eu qu'un assistant technique dans le cadre d'un marché dit "Banque Mondiale". C'est le seul cas. La politique de la Banque Mondiale, au fond, c'est qu'un assistant très technique reflète sa politique projet. Comme le signalait Hugues Leroux l'aspect institutionnel est devenu absolument prépondérant par rapport, peut être pas au volume des actions qui suivent les projets, mais au moins au niveau de la conception des projets, c'est devenu prépondérant par rapport aux composantes physiques.

Par conséquent il n'est pas du tout étonnant qu'au niveau de l'assistance technique on retrouve ces orientations générales. C'est à dire qu'on retrouve des ingénieurs municipaux ou des gens en gestion foncière ou des domaines de ce type là. Je crois que si même il reste des besoins en assistance technique, il faut peut être les aborder différemment.

Besoins en assistance technique. M. CANEL citait l'exemple de ce que l'on appelle les travaux urbains à forte intensité de main d'oeuvre qui sont délégués à des structures nationales, où il y a pour l'instant peu d'assistants techniques mis en place puisque ça doit être une structure nationale. Par contre, ça été effleuré, le niveau des bureaux d'études des pays au sud du Sahel, par exemple. Dans ce cadre là, comme l'a dit M. CANEL, tout a été monopolisé par le secteur public. Mais il nous est arrivé dans le cadre de certain contrat d'avoir de la formation imposée vis à vis du personnel du client. C'est à dire dans l'appel d'offre dans lequel nous répondions, il y avait une somme à valoir pour la formation du personnel qui venait à notre siège ou qui était intégré aux équipes qui exécutaient

l'étude. La question que je me posais est : cette forme d'assistance technique ou cette forme de formation ne pourrait-elle pas être envisagée au niveau des bureaux d'études africains ?

Patrick CANEL : Si, vous avez raison de poser la question. J'ai un peu minimisé cet aspect, j'ai présenté les choses d'une façon un peu caricaturale dans la montée des bureaux d'études locaux ; bien entendu elle ne va pas se faire toute seule. Il y a des choses qui supposent un niveau d'intervention en volume et en compétence, en nombre de compétence qu'on ne trouvera pas. Il n'y aura pas de génération spontanée des bureaux d'études locaux. Par conséquent, il y aura toujours des études d'ingénierie détaillée notamment sur des ouvrages un peu complexe en matière hydraulique, par exemple. Il y aura toujours des choses sur lesquelles il faudra qu'une véritable expertise intervienne et on ne la trouvera pas organisée localement.

Il y a des experts locaux, des ingénieurs africains, il y en a en pagaille, y compris ceux qui ont fait les grandes écoles. Il faudra au départ continuer à faire appel à une ingénierie organisée et associer systématiquement des experts locaux ou des petits cabinets locaux avec des gros bureaux d'études ou d'importance moyenne venant des pays du nord. Ça me paraît fondamental et le problème que vous soulevez avec ces agences, c'est que, comme vous le savez, ces agences ne font pas les études elles mêmes ; elles sous-traitent les études d'ingénierie détaillée puis sous-traitent la supervision et le contrôle, en général, à part au Sénégal où il commence à exister une petite ingénierie avec des BET qui tiennent la route. Dans d'autres pays, je pense que vous faites allusion en particulier au Togo et aux pays voisins, on a du mal à trouver des bureaux d'études locaux. On va essayer petit à petit de les faire émerger en les associant au moins sur la partie supervision des travaux, qui est une nécessité de compétence plus locale, en tout cas qui ne justifie pas un investissement fondamental d'un bureau d'études étranger, qui serait trop cher. On va essayer de favoriser assez systématiquement des alliances soit en faisant intégrer ponctuellement des experts locaux dans des équipes étrangères, soit en faisant des co-traitances en essayant de favoriser des sous-traitances locales auprès de bureaux d'études étrangers.

Jean Louis VENARD : toujours sur ce point des agences, j'ai eu l'occasion d'aller dans la vallée du fleuve Sénégal au mois de janvier. J'ai discuté avec le maire de Richard Toll. Je le connaissais depuis un certain temps. Ils ont fait deux choses pour cette petite commune, qui fait quand même un peu plus de 40 000 habitants maintenant. Le stade, ils ont fait la tribune. Il paraît que l'AGETIP est spécialisée en tribunes de stade, je ne sais pas pourquoi. Mais ils étaient très déçus, les gens de la ville, car ils ne savaient pas pourquoi la tribune était faite comme ça, ils n'avaient jamais vu aucune étude. Il n'y avait pas eu d'étude. Les gens de l'AGETIP avaient dit, on va vous refaire la tribune, et ils l'ont refaite. Bon.

Mais c'est pas très grave, parce qu'une tribune de stade, sauf quand ça se passe en Corse, en général, ça tombe pas. Mais, là, le problème, c'est dans les travaux de drainage qui ont été entrepris autour du marché de Richard Toll. C'est un vieux problème, le marché de Richard Toll est inondé pendant trois mois chaque année.

Alors l'AGETIP avait été vue. Puis ils avaient dit comme il fallait décomposer le marché en deux parties : alors il y a un tronçon nord-sud qui sera exécuté par l'entreprise machin, et le tronçon est-ouest par l'entreprise untel. Puis, quand on va sur place, il ne se raccordent pas.

Alors, on se dit, il y a un problème. On demande à l'adjoint au maire. Vous avez pas vus les travaux ? Si, si, si, ils ont venus, les ingénieurs, ils ont faits les travaux. Où sont les études ? Pas d'études ! On est allé, claude est témoin, voir les gens de l'AGETIP, à Dakar, place de l'Indépendance. Montrez moi le dossier d'études, on voudrait travailler pour la ville de Richard Toll, on voudrait finir cette opération de drainage. Pas d'études ! C'est quand même un danger ces agences, c'est vrai qu'elles sont très bien gérées, il y a des ordinateurs partout. C'est un danger, quand même, de faire des travaux comme ça, qui font travailler les entreprises locales - elles étaient très contentes, elles étaient pas locales, à Richard Toll, elles étaient toutes à Dakar, enfin bon, elles étaient quand même locales, sénégalaises, si on peut dire - et puis ils les font bien travailler, mal, c'était très mal fait comme travail, puis ... pas d'études !

Patrick CANEL : Alors, ça effectivement ... Moi, je ne connais pas bien l'AGETIP, l'AGETIP, pour ceux qui ne savent pas ce que c'est, il y en a encore, je pense, heureusement, c'est l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public du Sénégal, en fait c'est la première agence de cette génération qui a été créée depuis les années 80 - ça a du commencer en 87 - d'agences dites d'exécution de travaux qui sont destinées à créer de l'emploi au moins temporaire, et faire travailler les petites entreprises. L'AGETIP, c'est un peu tout et n'importe quoi. Elle fait des tribunes de stade, elle fait de la réhabilitation de bâtiments publics, elle fait des routes, de la voirie, des trottoirs. Je voudrais préciser il y a agence et agence ! Il y a eu une deuxième génération d'agences et maintenant une troisième génération d'agences qui ont les mêmes objectifs mais qui ne fonctionnent pas tout à fait de la même façon. Ce sont des agences du troisième type. Elles sont en train d'être créées. Il y en a beaucoup, elles se répandent effectivement comme la misère sur le pauvre monde. L'AGETIP, c'est un peu particulier, et c'est ça qu'on va critiquer ensuite, elle fait à la fois la programmation, la décision de l'investissement et puis le maître d'ouvrage délégué pour le compte de l'Etat. Ça fait beaucoup. On dit "non". Il ne faut pas qu'elle fasse cela, même à l'intérieur de la Banque, on est maintenant revenu sur ces conceptions. Il faut que l'agence soit une agence d'exécution, elle fait ce que l'Etat ou les collectivités locales lui demandent de faire, elle prend sa rémunération au passage.

L'AGETIP a une liste de critères de sélection, d'éligibilité des projets ; elle regarde un peu ce qu'il y a dans le programme d'investissements prioritaires (le PIP) de l'Etat, ce qu'il y a dans le budget d'investissement des communes, elle choisit, puis elle fait faire ses études ou ne les fait pas faire à des ingénieurs privés sénégalais, des études détaillées puis elle supervise les travaux et tout ça avec de l'argent qui vient directement de Washington ou d'autres bailleurs de fonds d'ailleurs, de la France du CNUD, USAID etc... qui vient directement ou quasi directement sur le compte de l'AGETIP c'est le circuit court et puis, ça décaisse très vite.

L'AGETIP qui a été l'un des premiers en la matière, un précurseur est largement dépassée. On ne fait plus ça maintenant. On a remis le système à l'endroit. L'endroit, il y a un donneur d'ordre qui passe des contrats et des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée sur la base d'un programme qui est énoncé avec des coûts d'objectif précis et qui juge l'agence à ses performances par rapport à la convention, et l'agence ne fait qu'exécuter ce que l'Etat ou les collectivités locales lui demandent d'exécuter.

Le problème qui se pose c'est celui qu'évoquait M. Bonnet. C'est le problème : avec qui travailler, qui faire travailler ? Un des objectifs de ces

agences, c'est évidemment de promouvoir à travers l'accès plus large de la commande publique et prioritaire, avec un payeur qui ne pose pas de problème de trésorerie, parce qu'il règle vite les décomptes présentés par les entreprises, qu'il s'agisse des entreprises de constructions ou des entreprises de services intellectuels. Le problème c'est qu'on n'a pas souvent à faire à une ingénierie locale compétente. Les problèmes que tu signales sur le plan de la réalisation des travaux, peut être qu'il y en a eu beaucoup à Dakar, dans d'autres pays pour d'autres agences la qualité technique a été jugée tout à fait acceptable et même surprenante sur le plan de la mise en oeuvre en matière de voirie alors qu'on pensait traditionnellement que les entreprises africaines étaient incapables de faire autre chose que du bâtiment. Il faut être très prudent, moi je ne suis pas un acharné des agences. Il y en a d'autres à la Banque, j'ai moi même participé à la mise en place d'une de ces agences de la deuxième génération et maintenant de la troisième génération avec un statut un peu différent qui aura sans doute un statut de groupement d'intérêt public et non plus d'association. Elle sera un groupement d'intérêt public à la française. Il faut être prudent, ce n'est pas la panacée, il n'y en a pas dans ce domaine. Il faut faire très attention à l'articulation encore une fois entre secteur public et secteur privé. D'où l'importance des gens au sein du secteur public qui savent gérer les relations contractuelles entre le public et le privé et savent passer la commande dans des conditions acceptables pour le secteur privé.

Xavier CREPIN : on va peut être passer au dernier exposé de la matinée et dans la dernière partie, si il y a d'autres questions pour Patrick, on pourra les voir après ou cet après-midi.

LES CONDITIONS DU TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

par Bernard GAMBINI

*Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
Direction de la Formation Continue
Chef du Département International*

Je suis sur un sujet qui n'est pas à mon sens facile à exposer. Transfert de technologie, c'est un concept. Je suis en face de professionnels qui ont l'habitude de manipuler des concepts : le développement urbain fait appel à beaucoup d'analyses conceptuelles. Mais peut être pas nécessairement à celui là, et cela pose un problème.

Je vais faire trois commentaires préliminaires. Le premier, c'est de remercier M. Fino qui a bien voulu décaler son intervention. Il était prévu ce matin, il sera là cet après-midi, et je m'excuse auprès des participants qui pensaient le trouver à cette heure-voir ce matin. La deuxième remarque d'usage, c'est me de féliciter, au nom de l'institution, c'est à dire de l'Ecole des Ponts, que votre réunion se déroule dans nos locaux. Nous sommes tout à fait satisfaits de pouvoir le faire et d'apporter ainsi une contribution, même modeste, à vos travaux et je pense qu'ils sont importants. La troisième précaution d'usage me concerne : j'ai été saisi un peu tard, donc j'ai un peu peur que mon exposé ne soit pas toujours bien équilibré. J'espère que je "passerai" quand même.

Je vais commencer par tenter un exercice difficile : définir le transfert de technologie. J'essaye de donner quelques éléments, mais cette définition est contestable. Une technologie pour moi, encore une fois, ce n'est pas une définition canonique, c'est un ensemble qui est constitué :

- o d'équipements matériels - c'est assez classiquement ce qu'on voit tout de suite -
- o d'une organisation qui va avec cet équipement, ce matériel, son utilisation,
- o des méthodes, des savoir-faire,
- o des personnels qualifiés, car Il n'y a pas de technologie sans personnes qui utilisent cette technologie (voir schéma de la figure 1).

Je remarque deux points qui me semblent importants. C'est un ensemble d'éléments et ce n'est pas seulement un élément, et il est évident à mon sens qu'une technologie n'existe pas sans des méthodes et des savoir-faire et sans des personnels qui soient capables d'utiliser ces méthodes et ces savoir-faire.

L'enjeu de la coopération, de l'assistance technique, c'est de faire en sorte que dans les pays en développement, il y ait des technologies, et on a l'habitude de dire, quand on est "tiers-mondiste", des technologies appropriées. Je reviendrais sur ce dernier terme. Quel est le constat après pas mal de temps ?

Je viens de passer quatre jours avec des coopérants dans le cadre d'une session de formation continue organisée par le Ministère de la Coopération et par le Ministère de l'Équipement. Des coopérants qui ne sont pas dans votre secteur, qui sont dans le secteur routier. J'ai conclu la session avec un propos provoquant à savoir : est-ce que c'est bien utile. J'ai presque dit aussi brutalement : est-ce que vous êtes utiles à quelque chose ? C'est pour dire que l'on peut se demander à quoi tout ça a servi. Il y a certains de nos partenaires qui posent la question : à quoi tout ça a servi ? Le fait que cela puisse servir d'argument (dans un discours idéologique et politique) est un peu embêtant.

LA "TECHNOLOGIE"

UN SYSTEME constitué par :

ensemble d'éléments
organisés dans un but unique

▶ **UNE TECHNIQUE**

ensemble des procédés,
vocabulaire, méthodes et
outils d'un métier

▶ **SES ACTEURS**

- internes : opérationnels
fonctionnels
- externes : clients/utilisateurs

▶ **LES INTERACTIONS**

- entre éléments du système
- internes / internes
 - internes / externes

▶ **SON DISPOSITIF D'ADAPTATION**

- aux aléas internes
- aux évolutions extérieures

Comment est-ce que Bernard Gambini, qui travaille à l'Ecole des Ponts peut avoir un rapport avec ça ? Je vais éliminer deux idées. La première c'est que je ne vais pas vous parler d'une des formations de l'Ecole des Ponts ; en vous disant que l'Ecole a formé un bon nombre de cadres africains, j'aurai dit l'essentiel sur cet aspect des choses ; je pense que celui là est connu et il obère un petit peu l'image de ce que peut faire l'Ecole des Ponts par ailleurs. Le deuxième point : même si je peux tenir une conversation de salon sur les concepts que vous manipulez, je ne suis pas un professionnel du développement urbain, de l'aménagement, de la promotion immobilière. Ce n'est pas mon métier.

Quel est mon métier ? L'Ecole des Ponts, vous la connaissez, du moins de renom ; certains la connaissent pour y avoir traîné leurs fonds de culotte. L'Ecole des Ponts c'est aussi une activité qui est un petit peu spécifique dans une école d'ingénieurs, c'est la formation continue. Je ne suis pas responsable des relations internationales de l'Ecole des Ponts, je suis le responsable des activités internationales de cette Direction de la Formation Continue.

Nous avons l'habitude de travailler, confrontés à des besoins de formation. Ces besoins de formation, ils ont une caractéristique, ce sont ceux d'un milieu professionnel. Travaillant pour des personnes qui ont besoin de formation relativement à une amélioration de leur qualification, nous traitons ce besoin en faisant appel à d'autres professionnels de ce secteur là. Notre activité de formation continue, d'une certaine façon, c'est fondamentalement une activité de transfert de technologie. D'un côté vous avez des professionnels qui ont des compétences mais pas suffisamment par rapport aux évolutions de leurs activités professionnelles. De l'autre côté vous avez des experts, pas nécessairement sur tout, qui sont capables de leur apporter ces technologies.

Votre problème, votre préoccupation d'aujourd'hui est par rapport au "Sud". Je ne veux pas justifier ma présence ici par un relevé de références, mais simplement dire que depuis quelques années, nous avons l'habitude de travailler dans le domaine de la formation continue avec des partenaires du sud, pour des besoins du sud, fondamentalement dans les milieux francophones d'Afrique noire, au Maghreb, un peu aussi en Amérique latine, en Asie. Pour le moment nous travaillons très peu avec les pays de l'Europe centrale et orientale.

Je vais essayer de vous expliquer comment nous, une petite équipe essayons de faire du transfert de technologie avec de la formation. Ceci étant délicat, je vais essayer de prendre un exemple qui soit proche de vos préoccupations et qui rebondira je l'espère sur certains des éléments que l'on a vu ce matin. Un premier élément : il s'agit d'un projet qui concerne, l'Agence de Réhabilitation et de Rénovation Urbaine en Tunisie. M. Leroux "connecte" déjà, je pense que vous "connectez" aussi sur la notion d'agence. L'ARRU, c'est une agence d'exécution, qui jusqu'à présent fonctionnait en maîtrise d'ouvrage déléguée pour mettre en oeuvre des projets de réhabilitation financés par la Banque Mondiale. C'est une agence qui fonctionne bien, qui n'est pas trop grosse, et qui a en son sein une équipe de cadres relativement dynamiques. Il n'y a plus de perspective de projets de réhabilitation, et cette agence se pose donc des problèmes sur son devenir. La position de la direction de cette agence a été de dire qu'elle devait s'orienter vers d'autres types de produits. Elle a défini deux types de produits possibles :

o d'abord faire de la co-maîtrise d'ouvrage, faire des projets d'aménagement avec des municipalités, mais cette fois en prenant des risques c'est à dire en particulier en contribuant au financement soit directement - c'est une agence qui a des réserves - soit en montant des financements,

o et deuxièmement, car la loi Tunisienne a modifié le contexte, de faire de la promotion immobilière directement.

Voilà la problématique.

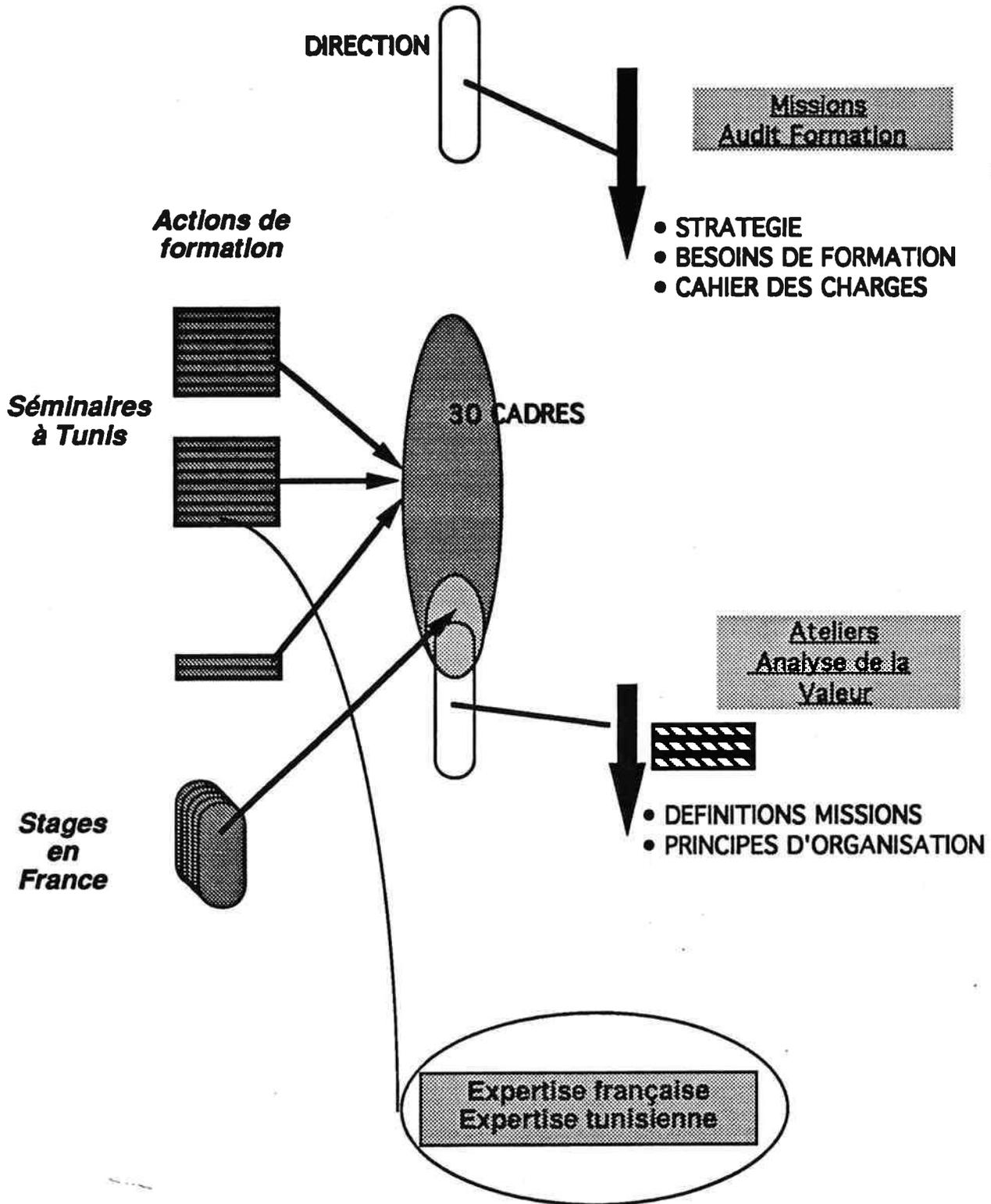
Il est évident qu'une agence qui a fonctionné jusqu'à présent en agence d'exécution n'a pas malgré ce que j'en ai dit les compétences suffisantes pour faire ce saut là. D'un autre côté ce que je viens de vous décrire rapidement sur les capacités d'une société à faire de l'aménagement avec des communes etc... c'est des choses que l'on fait très couramment en France. Beaucoup de sociétés d'économie mixte (SEM) d'aménagement sont dans ce cas là. J'en connais une ou deux, sans être un spécialiste du domaine, qui font effectivement à la fois de la maîtrise d'ouvrage déléguée, de l'assistance aux communes, des montages d'opérations d'aménagement dans lesquelles elles apportent des ressources, dans lesquelles leur statut leur permet de faire le montage financier. Et éventuellement au sein de ces opérations d'aménagement, elles font elles-mêmes de la promotion immobilière, ne serait-ce que pour mettre du dynamisme dans leur aménagement. J'estime que "technologie" dans le cas particulier c'est cette capacité d'une institution à faire ces montages aménagement/promotion immobilière. Le problème d'une certaine façon, c'était bien d'essayer à travers une action de formation de contribuer à un transfert de technologie.

Je vous décrirai rapidement non pas le contenu de la formation. Je ne pense pas que ce soit l'objet du propos, et si certains sont intéressés, on pourra cet après-midi, selon votre demande, fournir des éléments écrits sur le contenu de la formation. Il s'agit seulement de vous décrire le processus (cf schéma de la figure 2). L'action de formation en tant que telle, c'est trois séquences d'un séminaire à Tunis et des stages en France. C'est classique, je ne vous apprendrai rien, c'est l'image que l'on a de la formation. Il y a un programme, des formateurs, il y a quinze jours de formation locale et des stages de 2 semaines en France. A qui s'adresse cette formation ? Le public cible est fondamentalement constitué par la trentaine de cadres de cette agence. Dans ce public cible, je vous ai distingué un petit élément qui est concerné par les stages en France, ce sont les cadres -je ne dirai pas supérieurs- mais "à potentiel" de cette agence. Dans les cadres à potentiel, certains font partie du petit cercle que j'appelle direction.

Le premier élément qui permet de faire, à mon sens, du transfert de technologie, mais ça c'est classique, c'est que dans la formation, on a des experts français. Deuxième élément, et je le souligne tout de suite, il n'y a pas que des experts français, il y a des experts tunisiens. Dans la constitution de la formation c'est un principe fondamental pour nous, il est fait appel à des expertises qui ne sont pas que françaises mais aussi locales. Ce n'est rendu possible évidemment, que parce que nous avons des actions sur place.

Ce qui est intéressant maintenant, c'est de voir la méthode de mise en oeuvre de la formation.

Figure 2



Le problème c'est donc cette technologie, cette capacité à monter des opérations d'aménagement en montant un financement ce qui veut dire être capable par exemple de discuter avec des banquiers. De même, si on veut faire de la promotion immobilière, savoir tenir un bilan, non pas comme un bilan de projet Banque Mondiale, mais un bilan avec des résultats à la fin, est indispensable (je pense que vous voyez la différence entre un bilan de projet et un bilan d'entreprise). Si on veut faire de l'aménagement, de la même façon, je rejoins ce qui a été dit précédemment à propos des évolutions des métiers, il faut être capable de discuter avec un promoteur immobilier, donc il faut être capable de passer un contrat. Jusqu'à présent, l'agence ne l'avait pas vraiment fait. Tout ça il faut le constituer.

Mais on ne va pas faire une SEM du modèle de celles que l'on connaît, à Tunis. Comment procède-t-on ?

Nous avons effectué un certain nombre de missions que j'appelle missions d'audit formation, où l'objectif était :

- o d'identifier la stratégie de façon un peu fine de la direction, de savoir où elle voulait aller, quelles étaient ses évolutions,

- o en regard de cela, de définir les besoins de formation, formalisés sous le vocable cahier des charges.

A la fin du premier cycle de formation, ce qu'on a ajouté au dispositif de formation, et qui n'a concerné que cet échelon de direction, ce sont des ateliers de travail animés grâce à la méthode de l'analyse de la valeur, et dont l'objectif était de redéfinir les missions de l'ARRU et de poser les principes d'organisation, donc de commencer à travailler sur la construction de la technologie de l'ARRU. Le processus n'est pas terminé. Je ne peux pas vous dire maintenant si l'agence fonctionne suivant un nouveau modèle qui sera l'agence capable de faire des opérations d'aménagement en Tunisie et qui a donc développé sa propre technologie en tant qu'organisation.

Je veux fortement souligner que la formation ici n'a pas servi à transférer une technologie toute prête ; le principe de cette formation, c'est aider à la construction d'une technologie locale, une technologie qui soit propre à l'organisme qui en bénéficie. Et pour y arriver il fallait impérativement qu'il y ait cette direction, cet ensemble d'individus capables de construire, avec le concours de la formation, sa propre technologie.

Cet exemple n'est pas achevé, je n'ai pas de preuve de l'efficacité du projet. Je ne sais pas si l'on a transféré la technologie effectivement, au sens où je souhaiterais que ce soit, où on a aidé à la construction d'une technologie appropriée. Par contre, j'ai un autre exemple qui va vous sortir de votre milieu. J'espère que vous suivrez. Je pense que ça ne va pas poser trop de problème, c'est un exemple dans un pays voisin, l'Algérie.

Je voudrais vous montrer quelque chose qui, à mon sens, est un indicateur. Il s'agit d'un fascicule intitulé "Recommandations 1990, pour la réalisation des enduits superficiels". J'espère que vous savez ce que c'est, du moins pour certains d'entre vous : c'est une technologie qui implique des entreprises, des maîtres d'ouvrages, des bureaux d'études.

C'est un document qui n'a rien d'extraordinaire : des recommandations pour les enduits superficiels il y en a en France depuis longtemps. Il y a beaucoup de sociétés d'ingénierie qui ont fait d'excellentes recommandations, des directives sur les enduits superficiels. Un des gros problèmes de ce genre de document, je pense que vous l'avez vécu, c'est que, pour qu'il soit appliqué, ce n'est pas simple. Ils sont très rarement appliqués.

Celui ci, il l'est, et je suis honnête en le disant. Comment l'avons nous fait ?

Ce n'est pas nous qui l'avons fait, et je fais une grosse erreur, en ne vous disant pas immédiatement que ce qu'il est important de noter, est en bas de la page de couverture : ce document est signé par le CTTT (Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Public). Si vous ouvrez à la dernière page, il y a la photo d'un groupe ; il y a des français, mais si vous regardez bien, il y a aussi des algériens et ça se voit. En vis à vis il y a la liste du comité "enduits superficiels" qui est constitué par un certain nombre de professionnels algériens et à la fin, il y a cinq noms, le nom d'un ingénieur du LCPC Nantes, le nom d'un autre ingénieur du LCPC Nantes, le nom du responsable du parc de matériel d'une Direction Départementale de l'Équipement en France, le nom d'un ingénieur du Conseil Général des Côtes d'Armor, le nom d'un chef de projet de l'École des Ponts.

Il a été fait de la formation, des séminaires "enduits superficiels" avec des contributions françaises. Simplement au bénéfice de cette action de formation, ce sur quoi nous avons essentiellement travaillé avec ce comité, c'est la constitution du contenu de la formation. Alors, évidemment, le contenu de la formation n'est pas très loin de ce qu'on fait en France et il est évident qu'on a mobilisé des experts français. Mais que l'on ait réussi à produire un document qui est connu dans toutes les Directions des Travaux Publics de l'Algérie, et dont ceux qu'on interroge un an après disent qu'ils s'en servent, me permet de dire qu'on a fait un petit bout du chemin, un tout petit bout !

Un autre schéma (voir figure 3), vous donnera deux ou trois points de vue par rapport à ce qui vous rassemble aujourd'hui. Notre principe, qui n'est pas facile à mettre en oeuvre, est qu'il ne suffit pas de mobiliser une expertise dite internationale, internationale au sens extérieur au niveau local, pour former du personnel. Notre principe c'est qu'il faut qu'il y ait un travail avec une expertise nationale.

Il y a toujours une expertise nationale. Le problème, c'est de trouver le lieu où elle peut se rassembler, c'est de trouver la façon de la construire. Je le pose comme un problème car il n'y a pas toujours des solutions ; éventuellement, (il faut être modeste) on n'arrivera pas à le faire. Mais c'est avec cette expertise nationale qu'on construit ce que nous appelons, c'est important, un référentiel. Un référentiel, c'est quelque chose à qui, à quoi chacune des personnes concernées se réfère :

- o c'est leur cadre de travail,
- o ils sont capables de le porter,
- o c'est un référentiel sur lequel il y a un consensus.

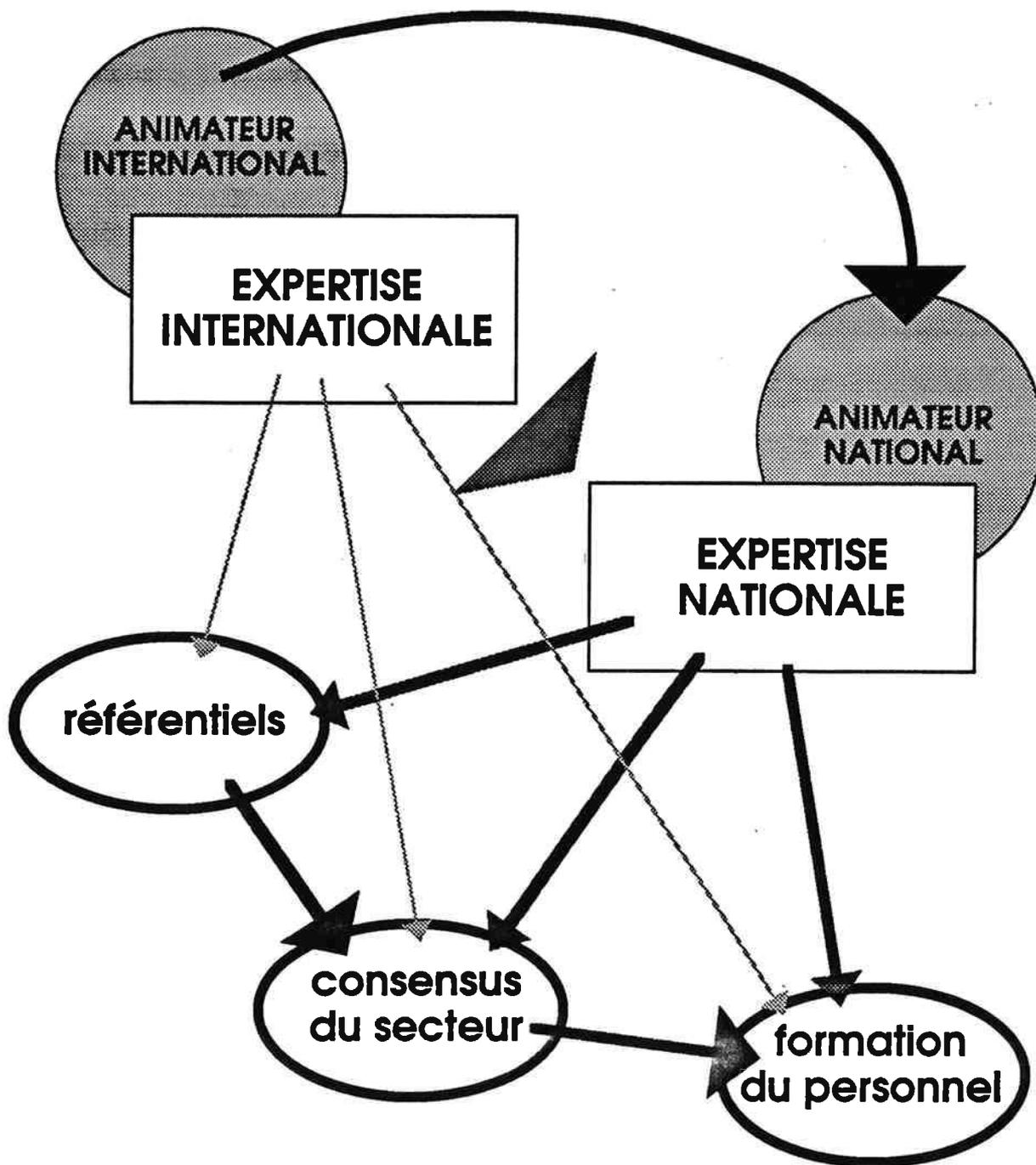
Dans le comité que je vous ai montré tout à l'heure, il y a la Direction des Routes, il y a des entreprises, il y a des fournisseurs de matériels, il y a un consensus du milieu professionnel. Ce n'est pas simplement un acteur qu'il faut pouvoir mobiliser, c'est plusieurs, pour que l'on ait bien une technologie qui puisse être transférée.

J'estime que cette technologie est appropriée, non pas parce qu'on a essayé de penser à quel est le bon enduit superficiel en Algérie. Cette technologie est appropriée parce que des Algériens se la sont appropriée. Ils l'ont reconstruite, voir ils l'ont complètement construite. En l'occurrence, ils l'ont reconstruite, car les enduits superficiels sont une technologie adaptable.

Qu'est ce que, simplement, notre intervention ajoute ? Nous sommes un animateur de ce processus coté français. Nous recherchons systématiquement à avoir en parallèle un animateur local. Dans le cas de l'Algérie, l'animateur a été cet organisme que je vous ai cité, le CTTT.

Voilà le principe de fonctionnement que nous essayons de mettre en place.

Figure 3



Cela fait 10 ans que nous travaillons sur ça. Et quand je dis : "est-ce que les coopérants ou l'assistance technique a servi à quelque chose ?", je me pose aussi la question à moi même. Est-ce que ce que j'ai fait pendant 10 ans ça sert à quelque chose ?

Nous essayons d'avancer. Vous avez vu le schéma que nous appliquons mais nous restons très modestes. Ces processus là sont en effet des processus très longs : il est bien évident qu'entre monter une formation "enduits superficiels" pour l'ensemble des professionnels algériens avec des spécialistes français en Algérie et la monter après tout le processus que nous avons adopté, il y a un intervalle de temps de deux ans. Ce que l'on va faire dans 2 mois, aurait pu être fait il y a 2 ans avec les moyens classiques ; donc on a pris du temps, on en a pris beaucoup.

J'espère que je vous ai un peu convaincus en disant que la formation pouvait être un vecteur de transfert de technologie.

Revenons sur le thème qui vous a été donné comme fil conducteur : quels hommes pour quelle coopération avec le sud ?

Je reprends mon exemple de l'ARRU, de l'Agence de Rénovation et de Réhabilitation Urbaine. Quels hommes a-t-on mobilisé côté français ? Ce sont des professionnels très français. Nous avons travaillé avec l'Etablissement Public d'Aménagement de Marne la Vallée (EPAMARNE), avec l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP), avec la SEMIMOB. Nous avons travaillé y compris avec des "méchants" promoteurs immobiliers du GFF (Groupement Foncier Français). Nous avons mobilisé leurs experts, et comme je vous ai dit, des experts locaux, des professionnels tunisiens. Notre apport, c'est une compétence qui nous est propre : quelqu'un qui a assuré l'animation de tout le dispositif.

Cet animateur, je lui donne deux caractéristiques fondamentales :

- o la première, je pense, c'est qu'il faut qu'il ait effectivement une connaissance minimale des problématiques locales, qu'il en ait au moins conscience,

- o deuxièmement, et contrairement à ce que vous pensez, il ne faut pas qu'il soit un professionnel du secteur : il a avantage à avoir certaines connaissances, à pouvoir tenir une bonne "conversation de salon", mais à la limite, c'est un handicap car il faut vraiment être sur le problème du transfert et pas sur le problème de la technique, de la technologie.

Il faut évidemment quelqu'un capable de traiter le problème technique, mais il faut, d'une certaine façon, une séparation des rôles. Je pense que vous êtes souvent individuellement conduits à jouer les deux rôles en même temps, et nous le sommes aussi, car de temps en temps, on nous pose des problèmes sur "formez à former" ; de temps en temps, nous sommes aussi des techniciens, qui se disent : "il faut que les autres apprennent ma technique". C'est très dur, car il est très difficile d'être schizophrénique. Il faut y arriver, car de temps en temps on ne peut pas ne pas le faire. D'un côté je travaille sur la construction de la technologie, sur la notion de transfert, de l'autre j'apporte des éléments de technologie qui vont permettre de construire ces technologies.

En résumé de mon point de vue, il faut dans notre processus de transfert de technologie - je ne parle pas de tous les transferts de technologie - :

- o utiliser des professionnels : M. Leroux fait partie des professionnels, c'est clair, mais je n'exclus pas d'employer quelqu'un qui travaille à la Défense dans un grand groupe de promotion immobilière, ou quelqu'un qui a l'habitude de traiter à Achères des millions de m³ d'eau usées alors que le problème est de quelques milliers de m³, là où il faut intervenir ;

- o et une fonction d'animation.

Pour y parvenir, être dans un cadre, une logique de formation aide car la formation, ce n'est d'une certaine façon que ça. La formation aide, parce que le métier, la problématique de la pédagogie, ce n'est d'une certaine façon que ça. Mais cette logique là, il faut peut être la transposer dans d'autres cas au delà du seul champ formation où je pense qu'elle est efficace. Je m'excuse d'avoir été un petit peu long par rapport à votre café et votre appétit. Je suis prêt à répondre à des questions.

débat

Xavier CREPIN : sur cet exposé, l'émergence d'un troisième profil à rechercher qui est celui d'animateur généraliste de ce type d'actions.

Patrick CANEL : cela permet d'aborder d'abord la question des relations entre l'assistance technique et la formation. C'est un problème assez compliqué. Car chez nous à la Banque Mondiale, la formation, on n'a jamais su très bien comment l'aborder. C'est vrai qu'on a un peu tendance, et j'ai oublié de le dire tout à l'heure dans mon exposé, à implicitement considérer que l'assistant technique doit faire aussi de la formation.

Cela fait obligatoirement partie de ses termes de référence, mais pas de la formation en vase clos, du moins sous forme de séminaires et d'ateliers, mais de la formation au jour le jour sur le tas des gens avec lesquels il travaille dans les services, les directions, les administrations. Le cas de l'ARRU est un cas très intéressant. D'abord, c'est la première agence de la série des agences de maîtrise d'ouvrage déléguée ; elle date de bien avant des AGETIP et autres. C'est une agence qui fonctionne très bien, qui comprend des professionnels qui ont près de 10 ans d'expérience de maîtrise d'ouvrage déléguée. C'est vraiment un cas particulier. C'est facile de faire de la formation car on sait que l'on a à faire avec des gens qui vont rester, qui sont motivés par des structures assez autonomes par rapport à l'administration et qui ne vont pas gérer leur carrière au sein d'une administration et passer de chef des services techniques dans une municipalité à un directeur de construction dans un ministère ou de chef de service de la planification au directeur de la planification au Ministère de l'Economie et du Plan. On a un public ciblé de professionnels, des gens qu'on peut amener à discuter avec d'autres professionnels, en France ou à l'étranger. La formation peut être efficace dans ces cas là. Je suis un peu inquiet, ça c'est une incidente, sur l'évolution vers la promotion immobilière d'une structure comme l'ARRU car ce n'est pas tout à fait son métier. Elle aurait peut être mieux fait, et c'est là que ça repose le problème de l'accès à la commande publique, de travailler un petit peu plus comme maître d'ouvrage délégué des collectivités locales et de l'Etat pour la réalisation d'infrastructures, mais pas simplement d'infrastructure d'habitat, mais pour faire tout ce que l'Etat et les collectivités locales ne devraient pas faire elles-mêmes. Je pense qu'elle aurait tendance à s'orienter sur ce marché là s'il y en a un. C'est toujours pareil, travailler avec l'administration ce n'est pas facile dans des pays où la trésorerie est fluctuante où on ne règle pas forcément les factures des prestataires de service en premier.

Ceci étant, la formation ailleurs, c'est à dire dans l'administration qu'elle soit centrale ou locale pose problème car on n'a pas la continuité. On a à faire à des interlocuteurs qui changent en fonction des changements politiques, la plupart du temps, ou qui suivent leur carrière tout simplement au sein de l'administration. Donc on est extrêmement septique sur la possibilité de faire une formation durable et qui ait un effet direct. Elle a forcément un effet parce que, en net, globalement on a amélioré le niveau de connaissance d'un pays, des fonctionnaires d'un pays. Mais, par rapport à l'objectif visé dans le secteur dans lequel on travaille, on en n'a pas

beaucoup. Quand on a à faire à des agences comme l'ARRU, il y a une chance qu'on revoie les mêmes dix ans plus tard et qu'ils aient accumulé un savoir une expérience ou qu'ils aient essaimé en créant une autre société concurrente, et ainsi de suite... D'où mon propos initial, comme on ne croit pas beaucoup avec l'administration à des actions de formation qui aient un effet durable sur le renforcement des capacités, on demande de plus en plus à ces assistants techniques qui ont la lourde charge de venir en appui de ces personnels d'en profiter pour essayer de faire de la formation - cela alourdit leur charge de travail, évidemment - sur des cas concrets, sur des dossiers qu'ils sont amenés à traiter quotidiennement dans l'exécution des projets.

Bernard GAMBINI : je ferai juste un commentaire. D'une certaine façon, la formation a aidé l'ARRU à se rendre compte un peu mieux à ce que pouvait signifier promotion immobilière. C'est à dire qu'entre le haut du schéma où la direction avait des éléments de stratégie, et le bas du schéma où on arrive à des principes d'organisation, la place de la promotion immobilière a fortement diminué. La formation y a contribué, l'évolution aussi de la situation en particulier avec le projet développement municipal qui mobilise peut être sur ses vrais métiers plus directement l'agence. Ne vous inquiétez pas, l'ARRU ne va pas devenir un promoteur immobilier, je pense que ce n'est effectivement pas son rôle. Je suis parfaitement d'accord aussi sur le fait que là nous avons un cas de figure relativement facile, c'est pour ça que j'ai dit aussi que pour nous ça supposait qu'il y est obligatoirement en face un minimum de demande, un minimum de compétence, un minimum d'expertise pour construire quelque chose. Ce n'est pas toujours facile de tenir cet engagement là, car on ne travaille pas seulement pour avoir bonne conscience, mais il faut aussi remplir la caisse à la fin du mois. De temps en temps, il faut renoncer à se lancer dans des opérations de formation s'il n'y a pas ce type de contexte, ce minimum de contexte, je suis bien conscient que ce processus là ne peut pas se transposer systématiquement, ça c'est clair.

Xavier CREPIN : autres questions ?

Hughes LEROUX : je voudrais juste ajouter un mot sur le Cameroun, où on nous a demandé de préparer une action de formation pour les bureaux d'étude. J'avais lancé, il y a un an, l'idée, à propos de l'action d'appui au Crédit Foncier du Cameroun que tous ces petits marchés pouvaient très bien être traités non pas par des bureaux d'études extérieurs mais par des bureaux d'études camerounais. Le Crédit Foncier a fait toute une action d'identification, de sélection, et maintenant on nous pose la question de les aider à être formés, voilà un exemple peut être partiel de transfert de technologie au sens que vient de le décrire M. Gambini. Une autre question que je voudrais poser à Patrick Canel, il dit la Banque Mondiale ne s'occupe pas de formation, mais dans le groupe de la Banque Mondiale, il y a quand même EDI (Institut de Développement Economique en français). Avec EDI, nous avons participé, collaboré, à des formations, nous avons même participé à l'écriture de manuels. Tout ça me paraît quand même important à noter au passage.

Patrick CANEL : EDI ne fait plus de formation, elle l'a fait effectivement. Tout ce que l'Institut fait maintenant en matière de formation pour l'Afrique au sud du Sahara va passer par un programme qui s'appelle le programme de développement municipal et qui va être un programme conjoint avec la France, notamment, qui est le principal bailleur de fonds du module ouest de ce programme. Et par conséquent, l'optique - il y a toute une réflexion qui a été menée par ailleurs au sein de l'institut et même de la

Banque sur la formation - consiste à dire maintenant : plus question d'organiser vingt cinq fois le même séminaire sur les finances municipales pour les mêmes personnes, on va travailler avec des institutions de formation sur le plan local. On va essayer de les renforcer et faire de la formation de formateurs à travers d'autres activités qui sont inscrites dans le Programme de Développement Municipal (PDM), type ateliers, séminaires nationaux ou régionaux, renforcement des capacités des instituts de formation au développement municipal et en même temps à la gestion urbaine dans les pays concernés. Sur ce plan là, c'est vrai, il y a eu un certain nombre d'actions de financement de manuels, etc...

Cette époque est révolue, il n'y aura plus d'action de ce type là ! Tous les financements vont être mêlés dans le pot commun (PDM), au moins en ce qui concerne l'Afrique de l'ouest. Peut être que ça pourra se produire ailleurs. Tout du moins en ce qui concerne l'Afrique et le développement municipal urbain, il n'y aura plus d'actions traditionnelles (EDI) : ces financements iront dans le pot commun du PDM, c'est parfaitement clair. Ceci étant on est quand même amené à parler de formation. Il y avait l'Institut de Développement Economique, mais dans chaque projet, il y a des crédits réservés à la formation. Là aussi, on est de plus en plus septique, on demande de plus en plus de justifications de ces actions de formation. On demande dans les documents d'évaluation des projets, de décrire exactement les types de formation et les modalités de cette formation, sans quoi on se fait littéralement laminer aux instances lorsqu'on présente ces projets. De même qu'en matière d'assistance technique, l'exigence est de plus en plus grande, en s'appuyant en particulier sur les leçons de 15, 20 ans d'expérience dans le secteur urbain en matière de formation et d'assistance technique où on a eu plus de déboires, il faut bien le dire, que de résultats concluants. Et dans le domaine de la formation, tout le monde sait que, en général, ça se traduit par quelques per diem avantageux par rapport au salaire d'un fonctionnaire et un petit séjour à Paris ou ailleurs et l'affaire est close. Où bien, on fait venir quelques experts et l'affaire est close. Cela est aussi révolu, c'est à peu près terminé ! On va donner de plus en plus d'exigences sur ce plan là et on ne se satisfera pas de formules aussi simples. Je ne mets pas du tout en cause, par exemple, les actions remarquables qui ont été mises en place par l'Institut International d'Administration Publique, qui d'ailleurs n'ont pas été très soutenues par des financements des projets urbains de la Banque Mondiale ou indirectement, mais je fais allusion à ce qui est vendu en général par l'expertise privée et les gros bureaux d'études en matière de formation et qui jusqu'à maintenant n'a pas été tout à fait à la hauteur des espérances. En grande partie aussi du fait, ce que j'expliquais tout à l'heure, qu'il n'y a pas de continuité possible des actions en matière de formation avec notamment la fonction publique locale, qui n'existe pas dans la plupart des pays auxquels on a à faire en matière de développement municipal.

Xavier CREPIN : je crois qu'on aura l'occasion cet après-midi avec M. Fino de revenir d'une manière assez approfondie sur ces questions de formation. Ce matin, je voudrais remercier pour la qualité des interventions. Hugues Leroux nous a bien replacé les problèmes dans le triangle : technique, finance, institution des projets que nous animons dans notre secteur. Il nous a fait montrer du doigt les faiblesses de notre milieu professionnel par le déficit d'entrée de jeunes dans la tranche d'âge trente-quarante ans qui est actuellement totalement sinistrée et il nous a brossé son point de vue sur les rôles des bureaux d'études en tant qu'ensemblier. Patrick Canel, ensuite, nous a permis de mesurer les limites qui étaient imposées à l'émergence d'une expertise du sud en raison de l'omniprésence