

**EXPERTISE EXTERNE ET UTILISATION DES
RESSOURCES LOCALES :
LA MONTEE DE L'OFFRE DU SUD**

par Daniel FINO
Institut Universitaire du Développement de Genève
Socio économiste

Xavier CREPIN : M. Fino est donc socio-économiste à l'Institut Universitaire d'Economie du Développement de Genève. Il anime par ailleurs au sein de cette institution un petit bureau d'études universitaire qui est chargé d'alimenter et de faire progresser la réflexion en matière de développement. Je lui cède tout de suite la parole pour reprendre la suite là où nous étions resté ce matin en matière de problèmes et de rôles des formations par rapport à l'expertise et l'assistance technique tels que nous avons pu les envisager dans le secteur de la coopération.

Daniel FINO : je voudrais d'abord vous transmettre les salutations d'Isabelle Milbert, qui est membre de l'association. Elle couvre le champ développement urbain au sein de notre Institut. C'était bien que le Président dise ce matin qu'elle était absente, retenue par une autre réunion. Ce n'est pas parce que le titre l'aurait heurté parce qu'on parle dans le titre de l'homme ! Quelqu'un qui ne la connaît pas aurait pu dire que c'est à cause de cela, ce n'est pas cela. Elle m'a demandé si je voulais bien vous parler, j'ai bien volontiers accepté. C'est clair que le thème nous intéresse beaucoup à l'Institut, nous avons un débat là dessus, parce que à l'Institut 80 % de nos étudiants sont des professionnels du tiers-monde qui viennent pendant deux ans faire une formation en sciences économiques et en sciences humaines. Il y a beaucoup de gens qui viennent pour se perfectionner et qui repartent sur le terrain. Isabelle couvre le domaine du développement urbain. Moi, je ne suis pas de ce domaine, je suis socio-économiste, je m'occupe des problèmes d'intervention, de l'aide, du système d'aide. Je ne le fais pas à travers un débat théorique mais, nous avons des contrats avec le Programme des Nations Unies pour le Développement, la Confédération, avec la Banque. Nous sommes présents sur le terrain pour alimenter ce débat sur les ressources locales, les ressources humaines, l'expertise donc théorie-pratique. Ce que je veux faire, je veux apporter des idées qui ne sont pas nouvelles qui couvrent beaucoup des sujets dont nous avons discuté ce matin, mais peut être avec une autre approche. C'est bien que votre association ait invité quelqu'un qui n'est pas ingénieur, qui ne soit pas de votre domaine, peut être que ça peut enrichir un peu la discussion.

Je ne peux et je ne veux pas être ici l'avocat du sud, je veux parler un peu de cette montée du sud. Je ne peux pas être l'interprète du sud.

Mais en liaison avec la question des ressources humaines qualifiées des pays en voie de développement, il y a quelques phénomènes généraux qui doivent être pris en considération, que vous connaissez certainement déjà comme par exemple :

- un fait banal, mais il faut le répéter, l'augmentation considérable, en nombre, mais aussi en personnes, mais aussi en domaines couverts, qualifications, disciplines, depuis l'indépendance. Je ne veux pas présenter des statistiques, mais il suffit de comparer le nombre de cadres formés qu'il y avait au moment de l'indépendance et aujourd'hui et l'évolution constatée est importante.

- deuxième point important, ce matin aussi, on a parlé de cela : le cadre général (le contexte socio-politique) a beaucoup changé ces dernières années : pendant une longue période, la plus grande partie des professionnels du sud travaillaient pour l'Etat et étaient fonctionnaires. Il y avait peu de professionnels indépendants, de bureaux d'études, de consultants en dehors de l'administration. Ceci aussi est en train de changer. Avec le bouleversement des structures politiques, la libération de

l'économie, de nouveaux acteurs émergent et parmi ceux là se trouvent des consultants, des experts et des bureaux d'études.

- un autre phénomène que je constate, qui est évidemment lié aux deux premiers, est que cette nouvelle situation est, sauf quelques exceptions, assez mal vécue dans la plupart des pays en voie de développement. Il y a des milliers de jeunes universitaires qui se trouvent en chômage dans tous les pays et notamment en Afrique. Des cadres formés sont sans emploi. Il y a des consultants et bureaux d'études qui commencent à émerger, peut être avec peu d'expérience encore, qui sont à la recherche de contrats.

Les professionnels du sud souffrent, outre de la situation économique générale difficile, de divers handicaps, comme par exemple :

- l'expérience plus faible, plus petite que celles des collègues du nord,

- la difficulté de se faire connaître et à entrer dans le marché qui est quand même assez protectionniste.

Il est compréhensible que dans cette situation, l'expertise du nord et notamment l'assistance technique de longue durée et aussi les consultants et les bureaux d'études, cette expertise du nord est très souvent considérée comme une concurrence, comme une menace. Le consultant du nord ou le coopérant est considéré comme quelqu'un qui vient faire un travail que eux mêmes pourraient faire. C'est un sentiment, je ne dis pas que c'est toujours le cas et que ça correspond à la réalité, mais ce sentiment existe. Si on est sur le terrain et si on discute avec des cadres africains, on constate, en discutant avec ces cadres sur cette question qu'ils sont profondément frustrés, voir humiliés et qu'ils ont le sentiment d'une profonde injustice.

Je pense que ce problème doit être pris très au sérieux. Car cela ne pose pas seulement un problème au sud, à ces gens eux mêmes, mais aussi l'expert du nord doit se demander quel rôle il a encore à jouer ?

Pour avoir une compréhension plus claire sur cette question et qui dépasse le niveau souvent émotif et personnalisé du débat, il faut situer la question des ressources humaines dans un cadre plus large. C'est à dire celui du système d'aide au développement. Car n'oublions pas que les plus grands demandeurs, utilisateurs, financeurs, mandants, d'expertise en matière de développement, sont les agences d'aide.

Dans le cadre de la coopération au développement, il faut aujourd'hui se poser la question : quelles sont actuellement les orientations en matière de ressources humaines sur cette question, et quel est le débat en cours ? M. Canel nous en a parlé au niveau de la Banque Mondiale.

Je ne veux pas faire une analyse par agence, mais je m'inspire ici de quelques débats qui ont lieu au sein des agences à la fois multilatérales et bilatérales. Ces débats ont aussi lieu au sein de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) qui est en train de mener un débat important là dessus, sur le rôle de l'assistance technique et sur les réorientations qui s'imposent dans le nouveau contexte international. C'est à dire justement, cette émergence d'une offre qui vient du sud. Je crois que c'est important pour les professionnels comme vous de se rendre compte qu'il y a ce double aspect. D'une part nous constatons du côté sud une montée en nombre et en domaine de qualifications, etc... de ressources humaines. Et d'autre part, il y a parmi les agences qui sont les principaux demandeurs de cette expertise une réflexion là dessus qui dit : nous devons ouvrir ce champ. Je ne dis pas qu'il faut avoir un débat alarmiste, il y a des réorientations à prendre, il y a une réflexion à faire sur le nouveau rôle que l'expertise du nord a à jouer, outre le fait qu'elle va peut être diminuer aussi. Il y a un autre élément, qui est beaucoup plus important aussi, c'est la réorientation de la fonction, et j'irai même plus loin, il y a une réorientation des attitudes éventuellement à prendre, qui sont

différentes des attitudes qu'il y avait et qui étaient nécessaires peut être dans les années 60 où effectivement dans un pays comme le Niger il y avait un hydrogéologue dans tous le pays. On s'imagine, avec tous les problèmes d'eau d'un pays sahélien, qu'il y avait un seul hydrogéologue formé, compétent, où effectivement une assistance technique de substitution était absolument indispensable, aujourd'hui la situation est différente, c'est clair.

Je voudrais dans mon petit exposé, très brièvement car beaucoup de choses ont été dites, rappeler les principales caractéristiques de cette coopération technique qui fait entre 25 et 30 % de l'aide publique au développement - c'est important - et dans ces 25 à 30 %, la plus grande partie est utilisée pour les ressources humaines. C'est le domaine de coopération au développement où cette question de ressources humaines est centrale. Donc, un premier point : un bref rappel. Un deuxième point, un bilan global, constats généraux en quelques flash. Troisièmement, je voudrais analyser quelques problèmes qui ont déjà été évoqués ce matin : l'orientation générale et le rôle de la coopération technique dans ce nouveau contexte et puis prendre cinq points que je voudrais approfondir un tout petit peu, en liaison avec les ressources humaines :

- a) le fort poids du "projet externe",
 - b) la faiblesse dans la phase d'identification des actions de développement,
 - c) le manque de définition des cahiers des charges : qui fait quoi ?
 - d) une formation pas assez systématique, aussi un point que nous avons déjà discuté,
 - e) les limites du concept de la "relève". C'est un concept qui est très utilisé dans la coopération technique et il faut qu'on en discute,
- Et puis pour terminer, l'implication de la stratégie de renforcement des capacités humaines du sud, quel implication cela a ?

Sur le premier point : le rappel des principales caractéristiques :

Je ne voudrais pas m'attarder la dessus, mais simplement rappeler que les deux objectifs principaux sont :

- . l'amélioration du capital humain par les mesures de coopération technique,
- . le renforcement de l'appareil institutionnel (public et privé) qui gère l'économie et la société en général.

Clarification terminologique, il faut la faire. Parfois, on parle de coopération technique, parfois on parle d'assistance technique. Je les utilise ici de manière synonyme, même si certaines agences ont une définition un peu à part, mais ça c'est pas tellement important. L'important, c'est que quand on parle d'assistance technique, c'est essentiellement en pensant aux ressources humaines.

L'important, c'est le contenu de ce qu'on appelle coopération technique ou assistance technique. Il y a un paquet important qui concerne la formation ; un deuxième poids important concerne l'expertise, à la fois pour les études de faisabilité, la préparation, etc, et puis aussi pour la phase exécution.

Mais dans la coopération technique, il y a d'autres éléments comme l'équipement, la documentation, les patentes aussi. Maintenant, on a une interprétation un peu plus large au niveau des frais de fonctionnement. Qu'on sache que tous ces appuis peuvent être fournis soit en liaison avec des projets d'investissement (parfois même intégré) ou séparément, en tant que projets de coopération technique, programmes sectoriels, bourses d'étude, etc.

Au niveau du volume, juste pour que vous ayez une idée de ce que ça représente. Selon l'OCDE, en 1989, il faut estimer que 10 milliards de dollars ont été transférés par le canal bilatéral (donc ça fait environ 25 % de l'aide publique au développement) pour financer notamment environ 80 000 experts - donc ça a toujours un poids extrêmement important - mais aussi financer des bourses de formations pour 125 000 étudiants et stagiaires.

Si on ajoute 2 milliards de dollars du système des Nations Unies et les prestations d'autres organisations comme la Banque Mondiale, l'OCDE avance un chiffre total de coopération technique qui s'élève à 15 milliards de dollars par an. Donc, c'est un volume important.

D'où la deuxième question qu'on se pose partout au nord, au sud, dans les agences. Il faut tenir compte de ça : il y a une grande interrogation par rapport au bilan global de cette coopération technique. On se pose des questions si on met en relation les flux financiers qu'il y a eu ces dernières 30 années, les efforts qui ont été fournis, le nombre de personnes formées, le nombre d'experts envoyés dans les pays en voie de développement avec la situation socio-économique des pays en voie de développement, notamment en Afrique, avec des indicateurs économiques, et aussi dans d'autres domaines, urbain par exemple.

Je crois qu'il faut se poser la question avec les résultats qu'il y a par rapport à l'input, il faut se poser la question sur l'impact de cette coopération technique. Est-ce que nous sommes sur la bonne voie ? Il faut s'interroger et aussi, vous en tant que professionnels et privés, je pense que c'est nécessaire.

Mais ce bilan est difficile à établir.

Il y a un manque de données, il y a beaucoup de suppositions, on ne sait pas très bien. Il y a peu d'évaluations ex-post qui permettent de dire, voilà exactement ce qui s'est passé, même si on a quelques évaluations de projet.

Il y a un problème méthodologique aussi qui se pose dans cette analyse. Pour apprécier la coopération technique, beaucoup dépend des critères et des échelles qu'on applique. Si on prend la réalisation des objectifs dans un sens étroit, l'objectif du projet lui-même, on arrive probablement à un taux de réussite relativement élevé. Si par contre on analyse les objectifs à plus long terme, l'impact de tel ou tel projet, on arrivera certainement à un bilan beaucoup plus nuancé. Donc, il y a un problème méthodologique. A la fois, si une situation est positive ou négative, quels sont les facteurs qui dépendent de l'intervention de la coopération technique ? Ca c'est pas clair, c'est très difficile à évaluer. La plus importante analyse sur la coopération technique a été faite par une équipe dirigée par Robert Cassen, qui a publié en 1986 sous le titre "Does AID work ?" un livre très important, qui a beaucoup influencé, encore aujourd'hui, le débat sur la coopération technique. Selon lui, il est très difficile de faire une évaluation, une appréciation des dernières trentes années. Mais il dit en résumé, je raccourcis un peu, que la coopération technique a souvent mis la priorité davantage sur des objectifs à court terme (la croissance économique, la réalisation de résultats visibles dans l'immédiat) que sur des objectifs à long terme qui visent plutôt le renforcement de l'appareil institutionnel capable de gérer le développement d'une manière autonome. Il arrive après à des appréciations de taux de réussite ; ce n'est pas tellement important.

Par contre, au niveau "capacity building", donc, "renforcement institutionnel", c'est à dire de contributions qui renforcent la capacité des nationaux à définir les stratégies, à identifier les priorités, à gérer et maîtriser les actions de développement, alors, et il est assez catégorique, la coopération technique n'a pas eu, et de loin, l'impact qu'on attendait d'elle.

Ce constat est aujourd'hui largement admis, tant du côté donateurs que du côté des pays receveurs. Ceux ci posent en plus un problème central. On l'a constaté lors de différentes analyses faites dans le cadre de l'exercice NATCAD du Programme des Nations Unies pour le Développement, qui essaye d'analyser les différentes coopérations techniques, les inputs par coopération technique dans les différents pays. On constate que l'envoi massif de personnel expatrié est extrêmement mal perçu au sud. C'est un problème de fond, pas seulement pour des raisons de coût, et là je voudrais ouvrir une parenthèse. Dans plusieurs états africains, le montant total des rémunérations versées par les organisations d'aide aux expatriés dépasse le budget de la fonction publique. Ce sont des chiffres de l'OCDE, ce ne sont pas des choses que les pays du sud inventent. Nous devons nous rendre compte du coût extrême que cela représente, même si on commence à mettre un peu ça en cause, mais c'est encore une réalité. A coté de l'aspect financier, l'autre côté c'est la création d'une situation artificielle, malsaine et qui constitue pour eux un facteur majeur de blocage. Au Burkina Faso par exemple, il y avait en 1989, 810 nationaux de formation supérieure au chômage pendant qu'il y avait 800 experts étrangers dans le pays. Ces chiffres augmentent chaque années, car les créations d'emploi ne suivent pas. Ces faits créent des frustrations, de l'humiliation, de la concurrence. D'ailleurs avec un personnel où les gens se disent : c'est grâce aux bourses de la coopération technique que nous avons été formés, nous avons eu une bonne formation à l'étranger, nous sommes rentrés au pays et maintenant nous ne sommes pas utilisés. C'est clair que dans beaucoup de cas on ne peut pas forcément dire ce poste là, on peut facilement le remplacer par un local, ce n'est pas si simple. Mais globalement il y a un grand problème de ressentiment. Et il ne s'agit pas d'une attitude d'être forcément contre une expertise étrangère en général, mais il y a un fort sentiment que les critères d'attribution de ces postes d'expatriés ne sont pas toujours clairs. Ce sont des problèmes qu'il faut prendre très au sérieux. Les revendications vont clairement dans le sens

- d'une diminution du nombre,
- si nécessaire, alors vers des profils de formateur et non de cadre de substitution, pour des durées limitées,
- utilisation au maximum de l'expertise locale.

En résumé, un bilan global plutôt mitigé, surtout si on regarde l'impact de la coopération technique à moyen et long terme.

Je voudrais voir maintenant quelques problèmes clés liés à cette question de ressources humaines et les perspectives qu'il y a pour réorienter cela.

La philosophie générale, l'orientation générale de la coopération technique, je crois qu'il y a deux problèmes qui se posent :

Le poids des différents acteurs dans la coopération technique et la vision court - long terme.

Une des caractéristiques frappantes de la coopération technique est le fort poids de l'acteur externe. Dans toutes les phases des actions mises en route dans le cadre de la coopération (à partir de la conception, l'identification, la négociation, la mise en oeuvre et l'évaluation), l'implication d'acteurs locaux est relativement faible, même si formellement il y a toujours une demande du gouvernement à l'origine, et on parle de participation. Elle est souvent fictive.

Les projets de coopération technique sont souvent conçus dans les centrales des agences donatrices (bilatérales et multilatérales). La mission d'identification composée de consultants internationaux fait ensuite l'investigation sur le terrain et formule le projet. Lors de la phase de mise en oeuvre, l'assistant technique ou le coopérant a un rôle déterminant. Quant à l'évaluation en fin de phase, elle est en règle générale aussi faite

par des experts internationaux. Je caricature un peu mais c'est pour provoquer la discussion.

Comme il ressort des différentes analyses faites, la conception de la coopération technique était trop axée sur le court terme. Il est aujourd'hui évident qu'il y avait une vision trop simpliste dès le début de la coopération technique. Il ne suffit pas d'injecter dans des structures socio-économiquement faibles des capitaux et du savoir-faire pour provoquer le décollage et le changement. L'automatisme ne marche pas. C'est une des leçons que l'on peut tirer.

Par rapport à la vision court terme de la coopération technique classique, il y a aujourd'hui une réorientation qui se fait et qui veut mettre l'accent sur le long terme. Mais cela veut dire des changements importants tant au nord qu'au sud, qui travaille avec cet outil de la coopération technique. Cela veut dire qu'il est peut être plus important (sauf cas d'urgence naturellement) de contribuer à la mise en place d'un appareil institutionnel compétent, qui assure un développement durable que de réaliser tel ou tel projet d'une durée limitée.

Cette orientation nécessite des changements importants, structurels et d'approche, tant au nord qu'au sud :

Au nord, je pense qu'il faut une plus grande écoute des besoins sur le terrain, une adaptation des priorités de la coopération technique, des priorités qui sont souvent formulées au nord dans les agences, des priorités qui tiennent plus compte de la situation dans le sud, je dirais un slogan : passer d'une stratégie aujourd'hui encore fortement de type "offre" à une stratégie "demande".

Cela pose aussi des problèmes, parce que nos parlementaires, ceux qui donnent l'argent pour la coopération technique veulent des résultats. Eux, ils ont plutôt une vision court terme. Nous disons : non, il faut regarder d'abord quels sont les besoins du sud. C'est aussi pour nous au nord, difficile à concilier, ces objectifs là.

Mais ce qu'on oublie souvent, c'est qu'il y a aussi des changements importants qui sont nécessaires au sud. Des changements nécessaires, car comme on l'a dit ce matin, les pays en voie de développement ont un rôle primordial à jouer dans la définition des besoins en coopération technique pour réaliser les politiques et les objectifs sectoriels. Ceci implique que les pays en voie de développement définissent les priorités, aient une bonne gestion des affaires, réalisent les réformes des services publics, clarifient le rôle de la société civile, la répartition des tâches entre privés et publics, etc...

Des nouveaux défis pour des consultants qui viennent du nord, qui sont peut être moins techniques, comme on l'a dit, et qui ont beaucoup plus à faire dans la création des conditions favorables qui permettent après d'avoir un développement qui est plus axé vers l'autonomie. S'ajoutent à cela la nécessité d'améliorer la coordination (malgré tous les efforts, c'est un grand problème qui reste, à tous les niveaux : entre projets, entre donateurs, et entre donateurs et action gouvernementale), d'éviter la discontinuité, la fragmentation - des fois, des actions sont menées ; deux ou trois ans après, il y a un expert ou un consultant ou une évaluation qui dit : non, non, ce n'est pas comme cela qu'on fait ! On change et il y a une nouvelle expérience qui est faite, il y a discontinuité dans beaucoup de cas - d'établir une articulation plus importante entre tous les moyens mis à disposition. La coopération technique doit tenir mieux compte de ce qui se fait dans les programmes d'investissements publics, dans les programmes d'ajustement structurel, etc... Cette articulation entre les différents instruments de programmation nationale du développement n'est pas assez pris en considération. C'est une responsabilité qui revient moins aux

bailleurs de fonds qu'aux pays et il faut aider les pays pour qu'ils puissent assurer cette coordination et cette articulation.

En conclusion : si on veut réorienter la coopération technique, il faut partir davantage de la situation locale (dans le privé comme dans le public), des institutions qui sont déjà sur place, des capacités humaines existantes et potentielles. Les pays en voie de développement doivent prendre une place beaucoup plus importante dans la définition des stratégies, l'utilisation des moyens de la coopération technique et prendre une responsabilité accrue.

Par rapport maintenant à quelques problèmes clés liés à cette question de ressources humaines, je voudrais vous parler vite des cinq points que je vous ai annoncés.

a) Le fort poids du projet externe :

L'envoi d'assistants techniques n'est pas seulement le principal instrument de la coopération technique classique, mais aussi le plus controversé. Or, il faut se rendre compte que le recours à la formule d'assistants techniques étrangers est étroitement lié à la réalisation du projet qui est l'instrument privilégié de la coopération technique, un projet comme nous l'avons vu souvent conçu et implanté de l'extérieur. Les principales caractéristiques de ce projet sont :

. des objectifs précis qui sont à réaliser dans un temps déterminé et avec un budget fixe. Par le fait qu'une grande importance revient aux dimensions techniques, financières et temporelles, l'envoi d'assistance technique va presque de soi. Elle peut être considérée en quelque sorte comme une garantie pour la bonne réussite de l'opération, dans le temps voulu, en utilisant correctement les fonds, qu'il n'y ait pas de déviations. Donc ce n'est pas une question personnelle, de choix d'une agence, de prendre un assistant technique ou pas, c'est souvent inhérent à une approche. C'est pour cela que la réorientation, elle doit peut être abandonner un peu au niveau de la coopération technique cette question de réalisation de projet qui garde toute son importance, mais ce n'est pas toujours la voie la plus indiquée. Dans une perspective à plus long terme, il faut privilégier, là où c'est possible, d'aider les institutions à formuler ces projets : élaboration de programmes sectoriels, identification de projets par des nationaux, donc de créer des conditions. Ça c'est difficile, parce que c'est clair, on change la vitesse ; c'est un problème important dans toute notre logique, que nous occidentaux avons du développement et du progrès.

b) La faiblesse dans la phase identification des actions

Lors de la phase préparatoire, on part en règle général trop vite de l'hypothèse qu'il n'y a pas suffisamment de capacités locales disponibles, que le taux de formation est insuffisant, et qu'on ne peut pas faire suffisamment confiance. D'autres voies que le recours à l'assistance technique, peut être moins faciles, ne sont pas toujours sérieusement étudiées et prises en considération. C'est de nouveau une question de temps et souvent la formule qui est de démarrer et de commencer en cours de route avec la participation, en incluant des cadres, c'est une formule qui aussi dans la pratique n'a pas toujours bien marché. Je crois que le problème de l'expertise locale des capacités humaines doit être posé dès le début d'une opération et lors de l'étude préalable, elle doit faire partie du mandat d'identification de l'action : quelles sont les capacités locales ?

Hors cette question, on ne la voit pas au début, on la voit en cours, quand on parle des problèmes organisationnels, etc... La aussi je vois de nouvelles perspectives ; quand on constate qu'il n'y a pas de ressources locales nécessaires, on peut peut être réorienter un peu l'action, utiliser plus l'expertise externe pour créer des conditions afin qu'on puisse réaliser le projet. C'est, là aussi, un champ ouvert pour l'expertise du nord.

c) le manque de définition des cahiers des charges : qui fait quoi ?

Un autre problème est l'insuffisance concernant les cahiers des charges. On le souligne partout. Pour l'affectation d'assistants techniques, ces cahiers se limitent souvent aux objectifs technico-économiques des projets, mais ne sont pas assez clairs quant au rôle exact des conseillers, des formateurs, des résultats à atteindre concernant la relève, etc...

La réorientation : cahier des charges très bien définis, clarifier bien les rôles de chacun, les objectifs, les mécanismes de décision, et le montage institutionnel de l'opération.

d) Une formation pas assez systématique :

Nous en avons déjà parlé ce matin avec un exemple concret très intéressant. Je ne veux pas rappeler ici les différents types de formation qui se font dans le cadre de la coopération technique :

1) acquisition des connaissances de base (longue durée à l'intérieur et à l'extérieur du pays)

2) spécialisation (durée moyenne sur le tas)

3) perfectionnement (courte et moyenne durée, sur le tas)

4) approfondissement, exploration (recherche appliquée)

En ce qui concerne cette formation formelle, dispensée à travers des sessions de formation continue, la participation à des séminaires et de stages, l'attribution de bourses, elle contribue certainement au renforcement des capacités humaines. Mais, et ça aussi on l'a déjà dit, il y a eu beaucoup d'efforts entrepris, mais souvent au coup par coup, éparpillés, pas assez systématiques. Je crois qu'il y a deux exigences extrêmement importantes à respecter en ce qui concerne la formation. Une des exigences, ça été dit ce matin, organisation de formations avec les partenaires en impliquant des institutions, des formateurs du sud, ça c'est très important. La deuxième, c'est qu'on ne peut pas former si on ne fait pas une liaison avec la planification des ressources humaines nationales. Il faut aussi, dans le cas de la coopération technique, ne pas regarder seulement les exigences du projet mais regarder les exigences du pays.

e) Les limites du concept de " relève" :

En ce qui concerne la relève, elle doit assurer l'intégration du projet dans les structures nationales. Dans le système de la coopération technique, il y a la formule très répandue de désignation d'homologue. Il s'agit d'un cadre national affecté au projet qui est censé travailler avec l'assistant technique, être formé et qui devrait prendre à terme la direction du projet. Dans la pratique, cette formule marche, en règle générale, assez mal. On l'a vu. Je ne sais pas quelle est votre expérience mais la mienne montre que c'est une formule que je ne préconise en tout cas pas dans les programmes où nous travaillons car il y a une relation trop inégale au niveau matériel, économique entre les deux cadres. Il y a souvent un problème de différence d'âge, d'expérience, de formation, de pouvoir. Il y a également le problème de l'après-projet, quand l'assistant technique part et le financement s'arrête.

En ce qui concerne la formation informelle (sur le tas), elle s'adresse normalement à l'homologue et elle est sensée le préparer à la relève. Cette formation est beaucoup plus difficile à évaluer car plusieurs problèmes se posent :

- problème de relation entre l'assistant technique et l'homologue en ce qui concerne le couple pouvoir/responsabilité. Ce couple est difficile à manier : l'un doit apprendre à le donner et l'autre apprendre à l'assumer. Ce qui est très difficile à assumer. La présence d'un assistant technique peut avoir un effet déresponsabilisant. Le danger et la tentation de se substituer sont grands, il y a un problème de temps.

- ambiguïté du rôle de l'assistant technique : il doit souvent trouver la conciliation entre les objectifs technico-économiques du projet et les

objectifs de formation qui sont moins visibles. Il y a moins de critères pour évaluer cela ; ça pose un problème pour l'assistant technique.

- aptitudes de l'assistant technique en tant que formateur ? Comme quoi est-il engagé ? Pour réaliser le projet ou pour former ? Les deux tâches ne vont pas forcément ensemble. C'est un problème qu'on a aussi vu sur le terrain que ces deux tâches ne sont pas forcément conciliables.

- réceptivité de l'homologue pour la formation. Il n'a pas forcément demandé un assistant technique. Il s'agit peut être d'un cadre plus formé que lui, donc ça ne se justifie pas forcément, cette question de la relève.

Il me semble qu'il y a deux concepts de la relève qui s'opposent et on doit trouver une solution : c'est la relève après réalisation et la relève avant réalisation. Il me semble que dans l'approche classique du projet avec homologue, il y a plutôt une relève après réalisation à quelques mois de la fin du projet. Maintenant, dans trois mois ça sera toi le chef essaye de te préparer à cela. Ça ne marche pas. Par contre, pour la relève avant réalisation, il y a un travail dès le début avec des structures nationales qui s'imposent. Donc on doit poser ce problème dès le début de la relève. On revient aux critères aux exigences d'avoir dès le début de travailler avec des institutions qui peuvent prendre des responsabilités ; donc implication des institutions locales dès le début de la réalisation, responsabilité et changement du rôle de l'assistance technique. C'est clair qu'il y a ce problème délicat du pouvoir qui est touché.

Qu'est-ce que ça a comme implication au niveau des renforcements des capacités humaines du sud ?

Valoriser et utiliser davantage les ressources humaines du sud est aujourd'hui un objectif déclaré des agences de développement. Cette orientation ouvre certainement des perspectives pour les cadres du sud, mais elle aura plusieurs conséquences pour l'expertise du nord :

- d'abord, je crois qu'elle va certainement diminuer, tout particulièrement l'assistance technique de longue durée.

- mais il me semble qu'il y a un nouveau rôle qui se dessine pour le personnel étranger du nord : appui ponctuel, en tant que formateur, conseiller, apport d'un soutien pour que l'institution partenaire soit capable d'assumer ses tâches, rôle d'accompagnateur, de suivi ; donc beaucoup plus courte et ponctuelle.

- une deuxième exigence, beaucoup plus compliquée car ce type d'orientation demande des compétences et qualifications de la part du personnel étranger qui sont différentes de celles du coopérant classique qui intervient pour réaliser l'objectif du projet. Il faut avoir des aptitudes de transmettre effectivement le savoir. Se rendre superflu aussi n'est pas évident pour quelqu'un qui vit dans ce domaine. Scier la branche sur laquelle on est assis ! Est ce que c'est compatible ou pas ? Je crois qu'on doit aller dans ce sens mais ce n'est pas évident,

- transparent aussi. Echanger l'expérience aussi, voir dans ce type de travail des nouveaux défis, des nouvelles possibilités de collaboration, ouverture de réseaux etc... De votre côté, il y a un grand champ à découvrir, mais il est certain que la situation classique qui a prévalu pendant vingt à trente ans va radicalement changer ces prochaines années. Merci de votre attention.

Débat

René de Maximy : j'ai apprécié le rappel de tout ce que nous savons depuis longtemps d'expérience, mais il y a quand même un point structurel qui m'a paru bien absent. Il a une double apparence : d'abord la corruption permanente est beaucoup plus forte que chez nous encore, qui fait que bien des choses sont complètement biaisées quels que soient les montages. Deuxièmement, le phénomène de tribalisme. Lorsque j'étais conseiller du

ministre de l'Urbanisme au Cameroun, j'étais pratiquement le seul européen et assistant technique dans énormément de réunions ministérielles ou interministérielles et j'étais constamment pris comme arbitre car je n'appartenais à aucun groupe tribal au Cameroun dont on sait que tous les fonctionnaires sont déterminés, non pas par leur compétence, mais par le quota de chaque groupe.

Il me semble que ces éléments là, qui n'apparaissent pas dans votre analyse, changent complètement tout votre discours parce que initialement et structurellement, dans cette société, il y a d'abord cela et tant que cela n'est pas résolu, tout le reste me paraît voué à une paralysie totale ou partielle.

Daniel FINO : je voudrais dire deux mots là dessus. Je suis tout à fait d'accord avec ces deux phénomènes que vous mentionnez. Mais qu'est ce que cela veut dire ? Comment agir ? Est ce que parce que nous avons ces problèmes là, nous devons faire les choses à leur place ? Il me semble qu'au niveau de la coopération technique, je pense qu'il y a une dimension qui est celle de la relation contractuelle. Je pense qu'il faut s'engager avec nos partenaires qui ont leurs problèmes, sur une base claire, sur une base limitée, avec des durées limitées, avec des engagements et des responsabilités de chacun. C'est vrai que si le partenaire ne les respecte pas, on rompt les contrats. Je crois que souvent, la coopération technique a couvert beaucoup de ces problèmes que vous mentionnez et a joué le jeu. Il faut, de ce côté là, changer d'attitude, être ferme, se mettre d'accord sur des termes de référence et si le partenaire ne les respecte pas, on passe à un autre.

René de MAXIMY : c'est un discours que j'ai entendu cent fois ! On ne rompt jamais de contrat. Et ensuite, si il y a une assistance de substitution, c'est en partie à cause d'une disproportion des salaires. D'un autre côté parce que les pays qui fournissent une partie du financement pour régler la totalité ne font pas confiance absolue à nos partenaires du sud pour des raisons qui ne sont pas toutes des raisons d'a priori. Et aussi, parce que ceux qui pourraient faire le travail ne veulent pas rentrer dans les circuits de l'administration ou des pouvoirs installés, préférant faire nettement carrière dans d'autres schémas. Nous connaissons un tas de gens formés et qui ne font rien du tout de la formation qu'ils ont reçue, y compris chez nous, en France, et qui vont se lancer dans le commerce, dans une entreprise, etc... Ce n'est pas lié du tout à tous ces montages que vous nous présentez. C'est inhérent à la société dans laquelle nous sommes, notamment dans les pays au sud du Sahara. Et je ne veux pas préconiser le système chinois de fermer les frontières et tout faire par soi même. Mais il y a en partie une possibilité de réponse dans ce domaine là, que les gens se prennent aux mêmes en charge par nécessité, car ils n'ont d'autres choix, mais tant que nous serons là d'une façon ou d'une autre, la solution des gens qui sont au pouvoir, c'est celle qui se produit actuellement. Toute déviation des aides est possible, à tout point de vue, y compris dans l'entre-aide humanitaire internationale, dont on nous rabat les oreilles tous les jours dans les journaux. Je crois que si on n'aborde pas ce problème, comme ça, avec honnêteté, en oubliant les aspects politiques qui sont derrière de notre côté comme de l'autre, à mon avis ça ne sert à rien.

Jean Louis VENARD : ce qui me paraît gênant dans la forme de l'exposé - non pas dans le contenu, c'est très bien présenté, très bien organisé - c'est la poule et l'oeuf. On nous demande de signer des contrats pour former des gens à signer des contrats, alors quand commence la poule et l'oeuf ! Ce n'est pas possible, je crois que c'est une fausse question de croire que l'on peut transposer par n'importe quel mécanisme. Ce sont des sociétés qui se

parlent mais qui parlent des langues différentes, et on ne va pas essayer de leur demander de nous parler notre langue pour parler avec eux.

Christian MARINIER : j'ai travaillé quatre ans dans le cadre d'une mission d'assistance technique sur un projet Banque Mondiale au Mali. Je reçois ce discours avec plaisir. Je me suis interrogé très souvent et je suis conforté à entendre le discours que vous venez de tenir.

Je voudrais intervenir sur deux points qui peuvent compléter ce discours là et qui peuvent être illustrés par ce qu'on vient d'entendre à l'instant. Je crois qu'il y a un réel problème de l'assistant technique, de l'assistant technique par rapport à son environnement. Je crois que le contexte difficile - je parle de l'Afrique, du Mali - dans lequel on intervient, il importe qu'il y ait un côté inconditionnel des assistants techniques par rapport à cet environnement. Il est difficile, il faut être capable de transcender des difficultés. Plus de la moitié des gens que j'ai rencontrés sont de très bons professionnels, ils font du bon travail. En discours, à côté, ils disent que, de toute façon, l'Afrique ne s'en sortira jamais, c'est voué à l'échec. Il y a un problème d'état d'esprit. Par rapport à cela, on a parlé de l'alternance, de limitation de la durée des séjours. Ça me paraît fondamental. Il y a un problème d'usure, il faut le gérer à ce niveau là.

Deuxième point par rapport à l'assistant technique, c'est la capacité de formateur. Il y a là un problème énorme. C'est la capacité d'abord de monter des actions de formation. On l'a abordé à plusieurs reprises ce matin, c'est ce que j'appelle ingénierie de formation et la capacité à transmettre un message et également à former. Là, effectivement, on ne sait pas faire. J'avais avancé dans un rapport des chiffres. Dans les contextes de l'assistance technique : dans 40 % des cas, on ne fait pas de transfert de technologie on ne fait pas de formation, dans 40 % des cas on en fait, mais mal, mal ça veut dire qu'on atteint 10 % des objectifs à peu près. Je n'ai pas d'analyses là dessus, ce serait à vérifier. Mais je suis sûr que si on trouvait des instruments de mesure là dessus, on serait encore plus mauvais.

Daniel FINO : je voudrais dire juste un mot. Je suis d'accord avec vous que quand vous êtes au sud en tant que privé, vous faites un investissement dans le sud ; là, vous agissez selon vos critères. Je dis bien que si vous rentrez en tant que consultant dans le domaine de la coopération technique avec des fonds de la coopération technique, c'est le mandat de la coopération technique qui est de participer au renforcement des capacités humaines de ces pays, de leur donner des instruments qui leur permettent de s'en sortir eux même. Si vous mettez cela en cause, c'est votre droit mais vous mettez en cause le système de la coopération. C'est ça le mandat de la coopération technique.

Jean Louis VENARD : s'il vous plait, parlons de choses sérieuses ! Qui a dit que c'était le mandat de la coopération technique que de faire ce que vous dites, de donner de la capacité building ? Qui a dit cela, sinon des gens qui vivent dans les institutions pour défendre une politique de l'institution ? Il ne faut pas mélanger les choses. Ce que je dit simplement, commençons à parler plus clairement : nous faisons de l'aide pour nous mêmes, ils veulent bien accepter de l'aide pour eux mêmes, et maintenant discutons, mais ne parlons pas de former des gens à signer des contrats de blancs à la méthode africaine.

Patrick CANEL : je voudrais faire deux compléments à ce que j'ai dit ce matin, qui illustrent un peu les propos de M. Fino.

Court terme - long terme ! Là je ne parle pas au nom de la Banque Mondiale, c'est un peu le sentiment que j'ai. J'ai l'impression qu'on mélange aussi deux registres. On mélange le registre du projet qui par définition a une durée déterminée, comme disait M. Fino, qui a des objectifs particuliers et des objectifs généraux qui doivent contribuer, s'inscrire dans des objectifs généraux de développement et dans lequel malheureusement on a voulu faire du capacity building. On l'a fait avec des visés à plus long terme, mais ce n'est pas la logique des projets. Je crois qu'il y a une erreur à penser qu'à travers les projets, on va pouvoir faire du long terme, si ce n'est à mettre en place des logiques dans le projet, des mécanismes, des procédures, des réformes pratiques qui influenceront ensuite la prise de décision, la législation, etc... la superstructure, je dirais.

Il y a un autre registre que l'on ne développe pas assez et qui est à très long terme, - qu'on essaie de développer un petit peu entre bailleurs de fonds - qui est la logique de programme, en particulier des programmes régionaux. Je ne prêche pas pour ma boutique, mais il faut reconnaître que l'on a un peu abandonné cette dimension, et si on reclassait les choses en cours terme : projet, long terme : "policy dialog", comme on dit dans notre jargon, discussion institutionnelle, qui prend du temps ! Car comme dit René de Maximy, les problèmes qu'on appelle dans notre jargon de "good governance", ils ne vont pas se régler du jour au lendemain, surtout si on continue à envoyer des assistants techniques en forçant la main aux gens qui se laissent forcer, effectivement, il faut le reconnaître. Et comment résisterait-on, quand finalement on dit aux gens - que ce soit la Banque ou la coopération française - on est d'accord de vous financer un projet de vingt millions ou quarante millions de dollars si vous mettez un peu d'assistance technique qui, finalement, pèse que 2 ou 3 %, comment voulez vous résister ? Il y a une espèce de complicité objective dans ce domaine.

Je ne parle pas, encore une fois, au nom de la Banque. Je crois qu'il ne faut pas mélanger les registres. D'un côté, il y a le court terme, il y a les projets. Essayons à travers ces projets de mettre en place des procédures, des mécanismes, des savoirs faire, de la formation sur le tas à travers de l'assistance technique bien ciblée, et qui contribue à l'objectif général. De l'autre, du plus long terme, que ce soit "good governance", "capacity building", développement économique, etc... Et que l'on réserve la discussion sur ces sujets fondamentaux et sans lesquels on n'avancera pas en matière de développement, du moins c'est ce qu'on pense, à des logiques qui sont plus des logiques de programme. C'est ce qui a sous-tendu, par exemple, la réflexion qu'on a eue sur le programme de développement municipal. Pour reprendre les distinctions hard et soft, faisons le soft plutôt à travers le programme, discutons, prenons le temps, faisons des ateliers, faisons des séminaires de haut niveau, des ateliers entre techniciens, confrontons les expériences, faisons de l'échange, des réseaux d'information, de formation, renforçons les capacités de formation locale, les instituts de formation et faisons de la formation de formateurs et ça, faisons le dans la logique du long terme avec une visée à long terme. Faisons des projets, exécutons les bien et si possible selon des mécanismes durables et qui peuvent influencer les pratiques de l'administration et des réformes à plus long terme.

M. BOSQUET : en deux mots, je voudrais dire qu'il y a une certaine relève. Nous, nous formons un petit réseau qui aujourd'hui comprend au moins trois compagnies d'ingénierie : une au Burkina Faso, l'autre à Ngaoundéré, au nord du Cameroun - là, nous sommes dans une tribu ou dans une ethnie plutôt plus large et il n'y a aucun problème d'arbitrage à faire - et le troisième se trouve aujourd'hui au Togo. Il y en aura bientôt une autre au Mali, une autre au Niger. Toutes ces compagnies sont indépendantes et sont toujours dirigées par des autochtones, qui sont des urbanistes, des

architectes ou des ingénieurs. Pour l'instant, aucun d'entre eux n'est économiste, mais j'espère que ça viendra. Ce que je voulais dire c'est la capacité d'initiative et la responsabilité, totale....

Les membres du réseau sont tous autonomes, parfaitement indépendants les uns des autres. Chacun travaille chez soi, dans son milieu de vie à développer les capacités de sa région sur les thèmes qui sont les nôtres plutôt du développement urbain que l'urbanisme. J'insiste car leur rôle, c'est bien davantage de traiter les capacités locales des forces vives qui se trouvent en place plutôt qu'autre chose. Elles font des projets, de la formation éventuellement, elles s'occupent d'agriculture urbaine, ce que l'on ne souligne pas assez souvent. Je crois donc qu'il n'y a pas de problème d'arbitrage, pas de problème de formation extérieure. Tout ça, ça se génère par les forces vives intérieures qui ont bien sûr appris pour beaucoup d'entre elles leur métier au travers des gens de l'ADP et en particulier par ce qui a été le support, dont je regrette la disparition, le support de l'ACA (Agence Coopération et Aménagement).

Xavier CREPIN : autres commentaires ? On va remercier M. Fino de son excellent exposé qui a eu le mérite de réaffirmer un certain nombre de choses connues, mais de les systématiser et les contributions que vous avez faites montrent à l'évidence que des portes sont ouvertes et que la situation, heureusement évolue vers d'autres solutions qui permettent de palier ce déficit fondamental qui existait dans le système de la coopération technique classique.

Je vais demander à M. ALLAIN qui est cabinet de conseil en ressources humaines, donc pas du tout spécialiste de notre secteur, mais par contre spécialiste de la ressource humaine et du recrutement de nous donner un peu son point de vue de professionnel de ce métier et de nous éclairer un petit peu sur ce qui pourraient être des éléments utilisables pour nos propres gestions de carrière par rapport à l'environnement que l'on a tracé depuis ce matin.

LA GESTION DE CARRIERE

par M. ALLAIN

E.S.G. Cabinet conseil en ressources humaines

La gestion de carrière, c'est un petit peu l'auberge espagnole. Aussi, je ne ferai pas un exposé ex-cathedra sur ce sujet mais je vous présenterais un certain nombre d'idées qui vous permettront peut être de vous faire une opinion sur ce que peut être la gestion de carrière par chacun d'entre nous. Et pour commencer, quelques chiffres !

Une carrière, ça se fait entre 27 et 45 ans. Pourquoi 27 ? Car il faut faire des études supérieures, il faut commencer à monter en orbite autour de 27 ans et à 45 ans, on tire le trait, on voit si vous êtes effectivement en orbite ou si vous ne l'êtes pas. Un autre chiffre : au dessus de 450 000 francs de revenu par an, vous êtes en général bon à licencier, vous coûtez trop cher. En fin de compte il faut changer de poste tout les 4/5 ans pour se faire une idée de ce que l'on vaut et de ce que l'on est susceptible de faire. En conséquence, je vous parlerai assez rapidement sur chaque sujet et plus longuement sur d'autres.

D'abord la mise en oeuvre de tout ce qui concerne la cooptation, des procédures pour utiliser les services des chasseurs de têtes et non l'inverse : de l'inplacement - quelques mots de français pour améliorer le discours - les procédures d'outplacement, la formation, le stage, le coaching, l'intérim, le détachement, la création d'entreprise, et pour prendre un mot qui a défrayé la chronique pendant un bon moment cette année, la délocalisation.

Il y a une chose qu'il faut voir. Acutellement, vous le savez tous, on est un peu pessimiste, on a tendance à en parler, ce n'est pas ce qu'on fait de mieux, il y a eu dans les années 1988 à 1990 énormément de recrutements de cadres de haut niveau qui ont été faits en France, pour parait-il, mettre les entreprises françaises au niveau de leurs correspondants en Europe et dans le monde. On s'est rendu compte qu'il y avait un peu trop de cadres dans les entreprises, on s'en est rendu compte à l'usage. Maintenant, on cherche plutôt à faire le tri et revenir à un potentiel d'activité dans les entreprises inférieur, non pas en qualité, mais en nombre d'individu.

Dans les activités des ressources humaines, il y a un point important, ça regroupe plusieurs choses. Il y a d'une part le recrutement, il y a d'autre part l'outplacement, c'est à dire l'aide au reclassement du personnel licencié et la formation.

On arrive à se présenter dans une entreprise, à un Directeur des ressources humaines en offrant un panel de services qui vont du recrutement jusqu'à la formation en passant par les procédures d'outplacement et à chaque fois, il nous est souvent dit que ça parait difficile de faire cohabiter en même temps des activités de ressources humaines de cette nature. Il y a un vice de forme. Nous sommes amenés à créer des entités juridiques qui soient différentes, suivant le secteur d'activité choisi. Il y a une société qui porte le nom de ESG (European Search Group), qui s'occupe du recrutement, une société qui s'appelle PDA managers, qui s'occupe d'outplacement, et une troisième qui s'occupe de formation, qui s'appelle UNICEP. Vous essayez, en fonction du correspondant que vous avez devant vous, vous essayez d'arriver à saisir ce qui risque de l'intéresser.

La cooptation, c'est un domaine que vous connaissez encore mieux que moi. C'est la cooptation de l'entreprise. Elle existe un peu. Dans les entreprises associées, chez les concurrents et puis chez les amis, des promos d'études supérieures. Elles sont plus ou moins fortes suivant les écoles dont vous êtes issus. Je ne citerai pas d'exemple parce que vous connaissez ce domaine parfaitement.

Le passage par les chasseurs de têtes, c'est un passage qui n'est pas obligatoire mais qui est utile. Parce que, à partir du moment où un chasseur de têtes vous connaît et que de temps en temps vous faites savoir que, non pas que vous avez eu un enfant, mais que vous avez eu une nouvelle responsabilité dans l'entreprise où vous êtes, il vérifie l'adéquation qui peut exister entre les postes qu'il a à pourvoir et votre capacité. Donc, à partir du moment où un chasseur de têtes prend contact avec vous, en général c'est ce qui arrive, c'est pas tellement vous qui prenez contact avec les chasseurs de têtes, ce sont les chasseurs de têtes qui, par le biais des associations d'anciens élèves, sont mis au courant de l'existence des anciens qui cherchent à changer d'activité et en conséquence ils prennent contact avec vous, si votre profil les intéresse. Vous pouvez également envoyer votre CV à tous les chasseurs de têtes que vous voulez, mais la démarche n'est pas nécessaire. Donc vous avez, lorsque quelque chose arrive dans votre carrière, vous avez intérêt à en tenir informé les chasseurs avec lesquels vous êtes en relation. Et au cas où il y aurait eu une situation négative précédemment, il se peut qu'elle devienne positive un an après. Il ne faut pas s'arrêter dans cette démarche sous prétexte qu'il y a eu un échec. Un coup de téléphone peut suffire, ce n'est pas la peine d'écrire (ex : voilà ce que je fais, j'ai changé, j'aimerais peut être maintenant m'arranger pour avoir une activité un peu différente dans tel secteur).

Je vais vous parler des méthodes de travail des chasseurs de têtes : c'est une démarche qui est essentiellement commerciale. Elle est pratiquement uniquement commerciale, parce que du début à la fin de la chaîne, il va y avoir oeuvre commerciale. Pour commencer, trouver des prospects. Des différentes méthodes et différentes sources. En général ceux que l'on cherche, ce sont des décideurs qui sont dans les industries, dans les sociétés de services, administrations et avec lesquels on a un contact potentiel important, notamment sortir de la même école. Mais ça peut être autre chose comme approche. Une nouvelle méthode pour décharger un peu les chasseurs de têtes, c'est le télémarketing. Les prospects sont rentrés sur des bases de données, dans des ordinateurs et une télévendeuse, tous les matins, sur des critères dont on a décidé précédemment, reçoit la liste des personnes à contacter pendant la matinée, et ce, pour un des consultants du cabinet. Donc cette personne va être chargée d'effectuer la prise de contact avec une quarantaine de personnes dans la matinée, et sa rémunération sera fonction du nombre de coups de téléphone passés, du nombre de rendez vous pris et ultérieurement du nombre de missions obtenues. Donc il y a de la motivation à plusieurs détentees. On est assez étonné par les résultats. C'est assez extraordinaire. Nous avons une jeune femme qui en plus de cette activité de télévente fait du théâtre, et elle a des résultats absolument extraordinaires ; c'est à dire qu'elle réussit à obtenir facilement un rendez vous et demi à deux par heure, c'est assez impressionnant !

Cela, c'est le premier contact qui est établi de cette manière, et par la suite, lorsqu'il y aura eu visite, entretien par le consultant, la reprise de contact pourra se faire par le consultant lui même au téléphone. Le démarrage, c'est la grosse artillerie qui est faite de cette manière, c'est fait chez certains chasseurs de têtes, pas chez tous, bien entendu. Il y a un petit quelque chose que je devrais rajouter, c'est qu'à Paris, il y a un nombre d'entreprises qui est colossal, il y a un réservoir énorme et on devrait arriver à ne pas se marcher sur les pieds. Figurez vous qu'on y arrive quand même. Il y a plusieurs démarches dans ces cas là. Mon associé et Directeur trouve que le plus simple est de ne rien faire ou plutôt de laisser faire. Il y en a d'autres qui voudraient qu'il y ait un débat sur qui doit prendre telle société plutôt que telle autre, parce que... En pratique, c'est assez fréquent.

On prend un rendez vous, mais jamais avant un mois et on élabore un contrat, on fait une proposition de contrat, si il y a une mission possible en indiquant des clauses de prix, des clauses de bonne fin, des clauses de remplacement. Bonne fin : on s'engage à ce que, quelque soit la durée de la mission, c'est à dire que si au bout d'un an par exemple, on n'est pas arrivé au bout et bien on s'engage à continuer à poursuivre pour trouver des candidats potentiels. Les clauses de remplacement, c'est quelque chose de plus dur. C'est à dire que, si on présente des candidats, qu'un candidat est retenu et que ce candidat, une fois embauché quitte l'entreprise, soit parce qu'il le fait de lui même, soit parce qu'il est remercié, nous sommes amenés à relancer une mission de recherche de candidats, et cela sans majoration de coût.

Il y a autre chose que l'on fait chez un chasseur de tête. On s'attaque aussi bien à un marché de techniciens supérieurs qu'à un marché de PDG, tout du moins dans la conjoncture actuelle. Actuellement il faut faire feu de tout bois. En conséquence nous sommes amenés à travailler de cette manière. Il est certain qu'à l'âge que nous avons, nous avons eu l'occasion de fréquenter aussi bien des PDG, enfin des gens de haute responsabilité que des techniciens. En conséquence, cela nous est relativement possible, si non facile.

Une fois que la mission nous a été confiée, le but est de réunir le plus rapidement des candidats. On a plutôt deux types de missions possible. Soit la mission par annonce, c'est à dire celle que vous avez vu dans la presse et qu'on voit de moins en moins parce que les entreprises recrutent moins. Puis vous avez la méthode dite par approche directe, et puis une troisième qui est dite mixte, parce que dans certain cas, il se peut que le consultant ne sache pas exactement s'il va réussir avec l'approche directe ou avec de l'annonce, en conséquence il préserve l'avenir et il propose une approche mixte. Cela n'a pas beaucoup d'impact au niveau du prix, hormis le coût supplémentaire d'une annonce dans la presse.

Premièrement, les annonces dans la presse. Il y a quelque chose qui se passe, dont vous êtes au courant, c'est qu'il y a le minitel. Vous avez un certain nombre de services de propositions d'emploi qui existent sur minitel. Il y en a six ou sept actuellement. Il y en a un qui est le meilleur, qui s'appelle 3617 CADRE EMPLOI, qui a été fait par une société anonyme dans laquelle il y a une soixantaine de chasseurs de têtes comme actionnaires. Au lieu de payer une annonce dans la presse, un petit pavé de dix sur quatorze et (30 000 F) dans le Figaro ou dans le Monde, et bien une annonce dans CADRE EMPLOI, c'est une annonce qui va coûter 3 250 F, plus les frais techniques, ça fait 4 000 F. Elle sera présente dans le minitel pendant dix semaines, et elle sera donc lue par environ 200 000 cadres par mois. Le rapport entre 4 000 et 30 000 F, je pense que c'est quelque chose qui va rentrer en ligne de compte de façon très importante dans les mois qui viennent. Nous recherchons des candidats possibles, nous les cherchons de différentes manières.

La cooptation, les partenaires. Les partenaires, ce sont des personnes qui ont un côté commercial et relationnel très important, et qui par ailleurs sont des spécialistes dans une technique très précise, dans laquelle ils travaillent de façon permanente. Nous, en tant que consultants, bien que nous soyons passé dans un certain nombre d'entreprises, nous avons la connaissance de plusieurs techniques, mais pas de toutes les techniques. En conséquence nous faisons intervenir ce démultiplicateur que sont les partenaires qui peuvent d'une part nous dire : "tenez, attention ! sur cette mission il faut se méfier de tel élément, de tel autre", d'autre part nous dire : "pour ce poste, vous devriez vous adresser dans telle entreprise à telle personne qui devrait être intéressée par ce job". La deuxième chose, c'est la cooptation. Les partenaires, nous en avons à peu près 150.

Ensuite, ce sont les associations d'anciens élèves. Vous savez qu'elles font paraître tous les mois ou tous les deux mois un petit mémo dans lequel sont récapitulées les offres d'emplois qui leur sont parvenues des chasseurs de têtes. Ce sont des résumés. Tous les cadres qui sont issus de cette école et qui sont demandeurs d'emploi reçoivent ce bulletin. En conséquence, quand ils tombent sur une annonce qui les intéresse, ils prennent contact avec nous directement, et on fait en sorte de les recevoir.

Quatrièmement, c'est le fait que nous avons beaucoup de relations les uns les autres et quand il y a un job dans un secteur bien précis qui peut être connu par l'un de nos camarades consultants on discute et on essaye de voir s'il y a des éventualités.

On convoque des candidats qui sont les plus près de l'objectif, ils nous envoient une lettre de motivation manuscrite. Cette lettre de motivation, nous la faisons passer entre les mains d'un graphologue de chez nous pour faire une petite pré-graphologie, pour voir si on établit le contact ou pas avec ces personnes. Vous verrez qu'à la fin de la mission, lorsque le candidat ou les candidats définitifs seront sélectionnés, nous ferons une analyse graphologique complète. Cela demande quatre heures de travail de la part du graphologue qui permettent de sortir aussi bien des éléments négatifs, comme positifs concernant l'individu et relatifs au poste à pourvoir. C'est assez difficile lorsque qu'on est mis en contact avec ce document de synthèse pour se décider pour le pour ou pour le contre. C'est un document difficile à utiliser, mais qui est plein de ressources. Il n'est plus question pratiquement de test, ni de contact psychologique. C'est terminé, ça n'existe plus. A l'inverse, aux Etats Unis, la graphologie n'existe pas et se sont les tests et la psycho qui ont source de droit. Un point important en ce qui concerne la graphologie, c'est très rapide comme résultat et en conséquence, c'est très utile pour travailler. Pourquoi il n'y a plus de tests ? Parce que c'est très long à faire passer, et ensuite à corriger, et les résultats de la graphologie sont largement suffisants.

Je vais vous citer quelques chiffres, point de vue coût. Dans toute recherche nous définissons avec le client le salaire ou la fourchette de salaire dans laquelle on va recruter. Nous prenons le salaire moyen comme base de notre rémunération et nous l'appliquons à un coefficient qui est fonction du type de mission qui nous est confiée. En ce qui concerne l'approche directe, c'est un coefficient de 28 %. L'approche mixte c'est de l'ordre de 28 % également, et l'annonce c'est 18 % plus les frais d'annonce. Je prends un exemple : une approche directe pour une personne qui va toucher entre 250 et 350 kF, son salaire moyen 300 kF, multiplié par 28 % c'est quelque chose qui coûte environ 90 000 F avec la garantie de trouver quelqu'un à tous les coups en passant par nous.

Il y a d'autres possibilités que celle du recrutement par un chasseur de tête. Il y a également l'inplacement qui consiste à essayer de remotiver ses cadres en les changeant d'activité à l'intérieur de l'entreprise. Pour cela il est nécessaire de passer par une autre société, dont je vous ai parlé déjà. Celle qui fait de l'outplacement fait de l'inplacement. Elle va procéder à un bilan professionnel de la personne "intéressée", si je puis dire, à un bilan de carrière. On va utiliser la bourse d'emploi et également des stages de compétence-formation. Les résultats sont assez mauvais en général et on a plutôt recours à l'outplacement, maintenant, dans les grandes entreprises qui n'hésitent pas à investir pour conserver l'image de marque vis à vis de l'extérieur, ne pas être ceux qui licencient à tour de bras. Et garder également une motivation des salariés dans la mesure où ceux-ci se rendent compte que s'ils étaient à la place de leurs amis, la société continuera à s'occuper d'eux.

L'outplacement, c'est d'abord un bilan, et c'est ensuite des moyens. Il va y avoir un chef de projet qui va être nommé pour travailler dans l'entreprise où il y a une mission d'outplacement. Il faut évaluer les compétences et pour cela il est nécessaire de trouver un consultant qui soit capable de connaître la technique de ceux qui sont licenciés. Cela c'est un point qui est important et qui est difficile. Il faut donc avoir en portefeuille un grand nombre de consultants qui sont susceptibles d'intervenir pour pouvoir travailler de cette manière. Il faut un consultant sociobiographe, pour rechercher le domaine d'aptitude de l'individu, un graphologue pour toujours la même raison, pour savoir si les gens ne sont pas caractériels, quelles sont leur tendance technique commerciale, et puis éventuellement un psychologue pour aboutir à un dossier de synthèse. A l'issue de cela, en fait le problème essentiel, c'est de remonter psychologiquement les personnes qui sont dans cette situation. Un licenciement, quel qu'il soit, est excessivement traumatisant et le premier but de l'outplaceur c'est de remettre les compteurs à zéro et de redonner confiance à l'individu. C'est un contrat assez original, c'est un contrat à trois parties qui est signé d'une part par le Directeur des Ressources humaines (DRH), d'autre part par le consultant d'outplacement et d'autre part par l'outplacé. Il faut que celui-ci se rende compte qu'il est motivé, qu'il doit être motivé du début à la fin car tout va dépendre de lui. C'est lui qui va réussir ou pas à trouver le job qui lui convient. personne d'autre ne le lui trouvera ! Il n'y a pas de garantie dans le contrat de l'outplaceur pour trouver un contrat à un outplacé.

A la suite de ces bilans, on met en place des moyens qui sont nécessaires à l'outplacé pour faire ses travaux de routage, de contact donc locaux, bureautique, télécopie, annuaire, minitel, téléphone. Les résultats : pour un cadre moyen, il faut environ 4 mois pour retrouver un job et pour un dirigeant, il faut au moins une dizaine de mois. Le coût : on prend le dernier salaire de la personne licenciée et on lui applique un coefficient de 15 % (ex : 400 kF X 15 ça donne quelque chose comme 60 000 F un peu près).

La formation, vous connaissez très bien tout ce que l'on peut proposer comme stages de formation. Il y a d'abord ceux qui sont proposés par l'ANPE et l'ASSEDIC et qui sont intéressants. Vous en avez d'autres qui sont à un autre niveau, mais que je vais inclure ici, c'est le coaching. Vous avez les personnes qui sont dans la tranche de 27 à 45 ans, qui arrivent à un moment où on leur dit : vous allez prendre un poste de direction mais ces gens n'ont pas forcément eu jusqu'à ce moment là une activité assez générale. Il ont plutôt une activité technique, il faut donc à ce moment là commencer à les intéresser, à les former à ce qui est par exemple la gestion du personnel, la comptabilité, les finances, la stratégie, l'organisation du travail, toutes les activités qui sont le fait de l'entreprise. Ca va se faire sous forme de séances d'une journée, de temps en temps, pour améliorer les connaissances de ces personnes. C'est voisin de la formation continue.

Une autre possibilité pour travailler en cas de licenciement, c'est l'intérim. Il y a des cabinets qui sont spécialisés pour l'intérim pour cadres, pour ingénieurs, pour cadres commerciaux. Il y a des organisations bénévoles, j'ai pensé un petit peu à vous, vous devez les retrouver sur le terrain en Afrique, parfois, des ingénieurs bénévoles ayant des missions de consultant.

Le dernier, la délocalisation. Je terminerais par une boutade, c'est un exemple qui est arrivé il y a quelque mois. La Manufacture des Gobelins, délocalisée à Aubusson. J'étais très intéressé par ce sujet. Je trouvais qu'il y avait beaucoup de monde à déplacer, qui allaient avoir des problèmes très intéressants de job du conjoint. J'ai téléphoné assez tardivement aux Gobelins, je suis tombé sur le standardiste qui était présent et que j'ai fait parler un petit peu. Il m'a raconté que les résultats n'étaient pas terribles

pour ceux qui voulaient partir à Aubusson. Il m'a dit qu'il était le seul à être d'accord pour partir.

Débat

François NOISETTE : l'heure avance un peu, je vous propose, s'il y a une ou deux questions techniques, de les poser maintenant, le temps aux intervenants de la table ronde d'arriver tous.

Patrick CANEL : je vais vous poser une question qui va vous paraître en forme de boutade, mais qui n'en est pas une. Est-ce qu'il y a des chasseurs en Afrique ?

Je m'explique, c'est très sérieux, contrairement aux apparences. Il se trouve que sur des projets, soit à travers la direction des projets, des unités de projets qu'on met en place, soit dans le cadre des fameuses agences qu'on est en train de disséminer, de monter un peu partout, on ne cherche pas les gens dans la fonction publique. Ne me demandez pas pourquoi on ne les cherche pas dans la fonction publique. Mais on aimerait bien les trouver là où ils sont. Il y a beaucoup d'africains qui sont dans les multinationales, dans les entreprises américaines, françaises et qui sont des gestionnaires compétents, qui font une carrière normale, bien payée, au prix des pays dans lesquels ils travaillent. On aimerait bien les faire rentrer dans leur pays, ou les trouver dans leur pays. Est ce qu'il y a des chasseurs de têtes qui sont spécialisés dans la recherche de compétences en gestion en Afrique et en Europe, des capacités africaines en Afrique, en Europe, aux Etats Unis, partout où ils se trouvent ?

M. ALLAIN : il y a des organismes qui ont une position internationale. En ce qui nous concerne le nom de notre cabinet a une connotation anglosaxonne importante, et nous chercherons à intervenir au niveau du marché commun dès que cela sera possible. Nous sommes sollicités de temps en temps par des entreprises qui ont une implantation multiple en Europe et en général un siège social européen à Paris ou à Bruxelles, et ces gens là nous demandent de piloter des actions de recrutement en Europe, vous avez bien précisé qu'il s'agissait de cadres autochtone ?

Jean Louis VENARD : il faut trouver un bon Togolais, très compétent en gestion et qui se trouve quelque part dans le monde, dans une entreprise privée, très content de son sort et qu'on veut ramener à Lomé.

M. ALLAIN : aucun problème. C'est possible. A partir du moment, où vous téléphonez à n'importe quelle entreprise, à n'importe quel niveau et que vous parlez carrière, ça intéresse tout le monde.

TABLE RONDE

animée par Jean François Vergès

avec la participation de

M. Claude Martinand, Directeur de la Direction des Affaires Economiques et Internationales au Ministère de l'Equipement, du Logement et des Transports

Jean Claude Faure, Directeur du Développement au Ministère de la Coopération et du Développement

Vrignaud, Directeur des Services Techniques de la ville de Nantes

Patrice Bonnet, Directeur de Division à OTH International

Jean François Vergès : la table ronde sera animée par les quatre intervenants qui m'entourent. Je vous les présente très rapidement : M. Martinand, à ma droite, est Directeur de la Direction des Affaires Economiques et Internationales (DAEI) du Ministère de l'Equipement, puis en deuxième intervenant, Monsieur Faure Directeur du Développement du Ministère de la Coopération. Troisième intervenant : M. Vrignaud qui est Directeur des Services Techniques de la ville de Nantes et en même temps responsable des activités internationales de la ville de Nantes et enfin, on terminera par un représentant du secteur privé : M. Bonnet, Directeur de Division à OTH International, qui est une entreprise d'ingénierie, de consultation qui travaille sur le marché compétitif international et en particulier dans les zones géographiques qui nous intéressent.

Très rapidement pour introduire cette table ronde, je crois que ce que nous attendons des représentants des administrations, des collectivités locales qui font de la coopération décentralisée et des sociétés du secteur privé qui interviennent dans ce domaine, c'est un éclairage, à la fois sur ce qu'ils estiment devoir être les hommes, les formations, les compétences, les expériences et comme on l'a vu tout à l'heure sur les comportements qui leur paraissent les plus adaptés aux besoins. Et quand je veux dire les hommes, c'est à titre individuel par rapport aux diverses offres de professionnels qui existent sur le marché où je distinguerais peut être quatre ou cinq catégories. La première, c'est celle que nous représentons ici, qui est celle des professionnels du développement urbain, qui sont les adhérents de l'ADP avec une expérience en général assez importante et que l'on peut classer, pour dans la majorité d'entre eux comme des seniors de ce type de métier, et comme des professionnels. Ensuite, les jeunes professionnels potentiels que l'on peut trouver en France et dont, je crois, les vocations peuvent se manifester à travers par exemple, les jeunes qui font leur service militaire comme volontaires du service national (VSN) d'entreprise. Le problème de la pyramide des âges dans notre profession est un problème important. Peut être y a t-il là l'ouverture pour un renouvellement ? Et y a t-il des débouchés pour beaucoup de ces VSNA dont j'ai l'impression que c'est une des principales source de renouvellement des diverses professions touchant à la coopération avec les pays du sud ? Ensuite il y a les cadres locaux dont nous avons parlé tout à l'heure avec tous les problèmes liés. Et je rajouterai, en tenant en compte de l'aspect économique, c'est un peu ma spécialité, les cadres des nouveaux pays industriels qui émergent. On peut citer, chez les francophones, les cadres marocains, tunisiens, ou autre qui peuvent jouer un rôle au niveau intermédiaire, et en tout les cas qui peuvent apparaître comme des concurrents. Et même des cadres des pays qui sont spécialisés dans ce type d'activité comme ceux du sud-est asiatique et à ce point de vue là je ferai juste avant le démarrage une allusion à une récente expérience chinoise.

En plus de l'éclairage sur les hommes, l'éclairage sur les structures d'intervention de ces hommes qui leur paraissent les plus efficaces, soit des structures de gestion directe par les organismes centralisés (Ministère de la Coopération) ou des organismes décentralisés (les collectivités locales qui interviennent), soit à travers des gestions déléguées à travers des organismes du type de l'OTUI ici représenté.

Avant de laisser la parole aux orateurs, je voudrais rapidement aborder un aspect économique de ce problème des ressources humaines dans le secteur de coopération en me limitant uniquement à l'aspect des coûts, sans aborder le problème du bénéfice ou de l'efficacité. J'ai toujours pensé que cet aspect du coût était un aspect très important et un des problèmes majeur de la crise africaine et la dernière mission que je viens de faire en Chine m'a convaincu que c'était un problème d'une importance capitale.

Qu'est ce que nous avons vu lors de cette récente mission dans huit services municipaux de grandes villes chinoises ? D'abord, au plan général, nous avons vu un tigre asiatique, la région de Canton de quatre vingt millions d'habitants qui est à peu près dans la situation de la Corée de 1980. C'est le plus gros des tigres asiatiques existants. Et nous avons vu, dans la situation de la Corée de 1970, un tigre potentiel de un milliard deux cent millions d'habitants, ou si on met à part les zones rurales, en se limitant à l'urbain, quatre cents millions d'habitants à peu près. Nous avons vu des villes qui sont en plein boum, qui sont parfaitement gérées, qui sont en chantier partout, qui sont construites d'abord pour l'économie et pour le développement économique. Actuellement, tous les investissements prioritaires sont faits pour l'économie et sont faits pour l'économie extérieure, pour l'exportation (les hôtels ont cinq étoiles !), dans le cadre de la politique d'ouverture et d'ouverture complète - que ce soit dans les zones côtières ou que ce soit dans les villes à 3000 kilomètres de la côte - à des financements à 100 % d'investissement et de capital étranger. Donc nous avons vu des hôtels et nous avons vu des zones d'activité économique construites pour les entreprises avec des conditions qui sont pratiquement les meilleures conditions des zones franches dont nous parlons en Afrique actuellement.

Et dans les services municipaux de ces villes de quelque millions d'habitants - ce sont de toutes petites villes de trois à quatre millions d'habitants, même Shangaï, avec 7 millions d'habitants agglomérés, est tout petit à l'échelle de la Chine - nous avons vu des cadres municipaux manifestement très désireux d'une ouverture extérieure mais en même temps extrêmement compétents, et dont les salaires tournent autour de 500 à 600 F par mois, tout compris. Avec ce qui tourne autour, ce sont des gens qui reviennent à dix mille francs par an, en Chine. Ces gens là, expatriés - et aujourd'hui, dans les six premiers mois de 92, la Chine a déjà signé pour un milliard sept cent millions de contrats de vente de main d'oeuvre diverse à l'exportation - rendus en Afrique, à mon avis, je n'ai pas les chiffres, mais en triplant les salaires, de manière à ce qu'ils se fassent quelques économies, en comptant les voyages, etc,... ces gens là doivent sortir un ingénieur pour 100 000 F tout compris, au grand maximum. Je parle d'un ingénieur pour lequel le seul problème qui se pose est celui de la langue, qui sera résolu dans quatre à cinq ans pour l'anglais, ce sera beaucoup plus difficile pour le français. Et ne voyez pas les Chinois actuels comme les Chinois qu'on voyait en 70 en Afrique, par groupes, grégaires, sans capacité d'autonomie. Ca a radicalement changé. La politique d'ouverture économique, je ne parle pas d'ouverture politique est quelque chose de généralisé.

Par rapport à cela quand nous regardons les cadres africains, prenez mes chiffres comme des ordres de grandeur. Ce cadre chinois, il coûte en Chine deux ou trois fois le PIB chinois par tête, c'est à dire par rapport au PIB, à peu près la même chose que le cadre français et même un peu moins car l'échelle des revenus est beaucoup plus étroite en Chine qu'en France. Donc deux à trois fois le PIB par tête, PIB assez difficile à connaître et très sous évalué en Chine. Rendu en Afrique, il va coûter 50 fois le PIB par tête chinois, 100 000 F. Le cadre africain - j'ai pris comme référence le cadre africain des sociétés de service d'eau, d'électricité, de téléphone et de transport - va coûter en moyenne 60 à 70 000 F par an, c'est à dire trente fois le PIB moyen du pays où il est. Soixante mille, c'est une moyenne, parce que, quand nous sommes au Gabon, le cadre gabonais, équivalent au cadre expatrié, il coûte en ordre de grandeur, le coût d'un expatrié, c'est à dire autour d'un million de francs par an, plus ou moins selon les cas. Le cadre français, en arrondissant, il coûte 500 000 F en France, trois, quatre fois le PIB par tête et pas 30 fois comme en Afrique. Rendu en Afrique, il est doublé, à peu près un million et il coûte cinq cents fois fois le PIB par tête du pays où il est, en moyenne. Parce que,

évidemment, le Gabon et le Burkina Faso, ce n'est pas tout à fait la même chose.

Ceci, ce n'est que le côté coût. En face, il faut mettre l'efficacité et le rendement. Je ne m'étendrai pas sur le rapport coût-efficacité, mais je crois que ce problème des coûts est un problème auquel on est confronté, pour les sociétés privées dans la compétition internationale, et puis pour les organismes qui financent, de budget. C'est un des aspects, éventuellement, je pense que ça serait intéressant si certains de nos orateurs pouvaient aborder très rapidement ce problème.

Je crois qu'il y a un autre point qu'on pourrait demander à nos orateurs d'aborder, c'est la manière dont ils voient la profession représentée à l'ADP. M. Vrignaud à l'intention de nous dire comment il voit ces adhérents de l'ADP qui se disent être des professionnels du développement dans le secteur urbain, en Afrique. Je pense que ce qui est prévu, ce sont des interventions, dans l'ordre des intervenants, de l'ordre de 10 mn chacune et de regrouper les questions après, plutôt que d'interrompre chaque intervention par des questions.

Claude MARTINAND : je voudrais vous dire tout le plaisir que j'ai d'être parmi vous et tout l'intérêt que je porte à vos travaux. Evidemment, je pense que nous allons essayer de faire un duo avec Jean Claude Faure, qui est le responsable principal. La DAEI ne représente qu'un ministère technique portant beaucoup d'intérêt à la coopération, à l'exportation, à l'action internationale, mais le faisant toujours dans le cadre des directives soit du Quai d'Orsay, soit du Ministère de la Coopération, soit du Ministère de l'économie et des Finances. La DAEI est une direction assez récente et qui était héritière de deux morceaux, dont il subsiste quelques traces. L'ancienne Direction du Bâtiment des Travaux Public et de la Conjoncture. Je suis toujours le tuteur du BTP, et de temps en temps je dis que je suis le tuteur des corrupteurs ou plus exactement des corrupteurs rackettés. Le BTP, c'est la première branche économique du pays ; je l'entends au sens le plus large, comprenant l'amont et l'aval du secteur et notamment toute l'ingénierie, l'immobilier, les matériaux, les matériels, toutes les professions intellectuelles (géomètres, architectes), et puis tout l'aval, notamment les services urbains. A ce moment là, ça prend plus d'importance en poids économique en France et dans le monde. L'autre morceau, c'était le Service de la Coopération Technique, c'est à dire les coopérants de l'Union Française, puis après les indépendances, la coopération à travers la rue Monsieur. Certains se rappellent certainement de l'Ingénieur Général Bonal, qui gérait des milliers d'expatriés, qui étaient les anciens services des travaux publics de toutes ces nouvelles républiques. Le passage de cette approche coopération technique à une approche plus large, internationale, est encore en cours de parachèvement parce que effectivement ce n'est pas tout à fait le même point de vue. J'ajoute que le mot même de coopération évolue sans cesse et peut être est-on en ce moment à une période tout à fait charnière sur la manière même de faire de la coopération avec les pays en développement. J'ajoute que nous travaillons sur le monde entier avec un certain nombre de priorités. Il est évident que la réflexion que nous menons pour la coopération avec les pays d'Europe centrale et orientale en ce moment par rapport à leur transition vers l'économie de marché sont riches d'enseignements par rapport à certains renouvellements de la coopération dans les pays en développement. Vous voyez ces deux sources.

Il se trouve que la DAEI, depuis quelques semaines, a vu légèrement élargi son champs. Elle était une direction du Ministère de l'Urbanisme et du Logement mais dans un Ministère Urbanisme Logement Transport, nous avons maintenant une certaine fonction horizontale. Il y a des grands mots : prospective, stratégie, approche économique générale, à la fois sur les transports, c'est assez important par rapport, après le débat CARRERE, aux

approches plurimodales, intermodales, multimodales, je ne sais plus ce qu'il faut dire. D'autre part sur le cadre de vie, c'est plus délicat parce qu'on voit que le découpage du Ministère devient de plus en plus difficile. Je crois que la Direction de l'Architecture de l'Urbanisme, doit dépendre de six ou sept Ministres et Secrétaires d'Etat, ce qui fait un peu beaucoup et ceci prouve peut être qu'un jour, il faudra redécouper un peu.

Si on veut décrire le secteur qui nous intéresse, moi, j'ai tendance à le présenter sous forme de réseaux, flux et territoires. Les réseaux ce sont les tuyaux, que ça soit au niveau urbain - là bon, génie urbain, j'ai écrit quelques pages autrefois sur le sujet - que ça soit au niveau régional, national, européen, on parle de réseaux transeuropéens, et ceci que ça soit au niveau des transports, de l'énergie, des télécoms, enfin de l'information. Il y a d'autres réseaux moins connus. Les territoires, on voit bien aménagement et "ménagement". C'est toujours le balancement aménagement et ménagement, y compris environnement, gestion de l'espace, approche territoriale, approche institutionnelle et puis les flux. Réseaux et flux, réseaux, structures et territoires : il y a un lien extrêmement étroit entre ces deux approches. Et puis derrière, évidemment, les entreprises, les secteurs économiques : transport, BTP au sens large, ça pèse dans la vie quotidienne des gens, et ça pèse pas mal en pourcentage du PIB. Peut être même un peu plus si on évoque des théories un peu nouvelles sur la croissance endogène, le rôle des infrastructures dans la croissance endogène. On voit qu'il y a non seulement les faits directs, visibles, mais il y a même un effet qui n'est pas un effet keynésien, mais qui est plutôt un effet de créer des conditions pour la croissance, le développement, l'investissement des autres opérateurs économiques.

Vous êtes une association de gens motivés puisque vous vous réunissez périodiquement. Aujourd'hui, vous avez surtout centré votre journée sur la question des hommes et de leur formation. Je ne suis pas un spécialiste, ni de la gestion des ressources humaines, ni de leur formation mais je vais essayer quand même de dire en quoi nous souhaitons manifester notre intérêt par rapport à vos réflexions. Justement dans cette période où la coopération doit explorer de nouvelles pistes, élaborer de nouvelles démarches qui soient plus adaptées aux besoins et aux attentes de nos interlocuteurs, et en mettant l'accent sur cette démarche d'évaluation qui permet d'ajuster au fur et à mesure notre offre en quelque sorte par rapport à une "demande" de nos interlocuteurs.

Je crois que le thème urbain est relativement central même si il n'est pas unique dans votre association. N'a-t-on pas jusqu'à une période récente, peut être encore aujourd'hui ici ou là, sous estimé la question urbaine, la question du développement urbain. On a fait un colloque il y a deux ans à Lille sur le thème "développement urbain et développement économique". Je crois que du côté de la Banque Mondiale, par exemple, sur la question des transports urbains dont nous pensons qu'elle est tout à fait décisive par rapport au développement économique, on commence à marquer des points. Les services urbains en général commencent à attirer l'attention de la Banque Mondiale. Nous faisons d'ailleurs de gros efforts pédagogiques à l'égard des divisions de l'infrastructure et à l'égard des différents secteurs géographiques de la Banque Mondiale pour essayer de leur expliquer ce qu'on peut appeler le modèle français, en fait un modèle qui est extrêmement souple et qui, en résumé, permet de gérer des services publics avec des opérateurs publics, mixtes ou privés. Ca, c'est assez difficile à expliquer à des américains qui ont des modèles beaucoup plus simplistes. Pour eux, c'est public ou privé. Public c'est la régie, c'est l'administration ; privé, c'est la privatisation. Donc leur expliquer la gestion déléguée, les concessions, l'affermage, tout ça, c'est assez difficile mais on l'a déjà fait une fois à l'Institut du Génie Urbain de Lyon à l'intention d'une quinzaine de cadres de la Banque Mondiale. Ils nous ont remercié et

nous ont demandé d'en refaire un, deux et puis de traiter également d'autres thèmes. Je crois que par rapport à cette action indirecte sur la doctrine de ces grands bailleurs de fonds internationaux, on a un rôle utile à jouer.

J'ai noté également que vous soulignez dans votre petite notice que sans doute les approches socio-culturelles étaient aussi importantes voir plus que les approches plus techniques et financières ou économiques. C'est une question qui me tient particulièrement à coeur. Je crois justement par rapport au génie urbain, dont certains tendent sans arrêt à le rabattre sur la question purement technique, moi, sans arrêt je dis que le génie urbain c'est l'articulation entre une approche technique, économique, une approche spatiale, territoriale et une approche socioculturelle, disons, et institutionnelle. Donc le fait d'arriver à bien rentrer par le bon côté dans ces questions est tout à fait essentiel et je crois que le fait qu'il faille innover dans nos approches, dans nos modes d'actions, dans nos types d'interventions, le fait de dire cela, c'est déjà une bonne manière de mieux poser les questions.

J'en viens maintenant à nos relations plus particulières avec le Ministère de la Coopération. Il se trouve que dans notre ministère, le rôle de l'international est resté jusqu'à présent relativement marginal et que ça se traduisait - je pense que c'est en train de changer - par le fait que la gestion des carrières des fonctionnaires et des contractuels du ministère étaient traitée selon les règles, les doctrines plus hexagonales et donc ça posait d'assez sérieux problèmes. On a engagé un dialogue avec notre direction du personnel. On a mis en place un petit comité pour la gestion des personnels à l'international qui doit permettre d'améliorer le dialogue. Peut être d'augmenter ou de mieux répartir les effectifs, en quantitatif, que nous mettons sur l'international, avec des priorités plus claires et puis dans la gestion des uns et des autres, de manière à mieux répondre aux attentes du Ministère de la Coopération et à offrir des profils de poste, des individus, des déroulements de carrière plus adaptés à cette nouvelle politique de coopération.

Je laisse le soin à M. Faure d'exposer les axes proprement dits de cette politique. J'ai mentionné déjà l'évaluation comme un outil essentiel de l'efficacité des actions menées. En terme de gestion de ressources humaines :

- la préparation des gens qu'on envoie en coopération, donc en terme de formation avant.

- la formation continue pour laquelle on fait quand même un réel effort

- la formation à la réinsertion, le cas échéant, même forcément puisqu'on est conduit à avoir des périodes en coopération plus courtes et qui ne s'enchaînent pas indéfiniment.

- la nécessité de faire des lettres de mission c'est à dire qu'on envoie des gens sur des projets avec des objectifs clairs, des moyens et la possibilité d'évaluer, comparer ce qui avait été fixé comme objectif avec ce qui est réalisé,

- le fait qu'on abandonne le plus vite possible la coopération de substitution pour passer le plus possible en coopération de projet.

Ceci dit il y a des modalités plus particulières.

Je n'évoque qu'à peine les ONG, mais c'est sûr on a un déficit d'utilisation. L'administration en France a peu de relation avec les ONG. Nous avons fait une grande journée placée un peu dans la perspective de Rio pour essayer de mieux se connaître avec les ONG. Je vois d'ailleurs ici des gens qui ont participé à cette journée. Ce n'est pas très facile parce

que nos ONG sont faibles, malheureusement. Nous souhaitons, nous, les aider à se renforcer, à se professionnaliser d'une certaine manière parce qu'elles sont en compétition avec des ONG Scandinaves ou anglosaxonnes qui sont extrêmement puissantes. Je crois que les ONG, c'est très important.

La coopération décentralisée. A chaque fois que nous le pouvons et nous le faisons systématiquement par exemple sur les pays d'Europe de l'est, nous essayons de nous appuyer sur une collectivité solide, surtout les opérateurs qui travaillent dans cette collectivité, de manière à ce qu'il y ait des liens durables et personnalisés, des liens de confiance qui s'établissent.

Et peut être le dernier aspect qui est plus original, sur lequel je veux dire quelque mots, c'est la coopération qu'on pourrait appeler déconcentrée. Pas seulement utiliser la compétence d'individus mais au contraire utiliser la compétence collective d'un service extérieur ou d'un réseau d'agents du ministère ou des gens qui gravitent autour chez les opérateurs de manière à ce qu'on puisse faire du transfert en terme de savoir faire, d'organisation, de gestion, et ceci pas seulement au niveau des ingénieurs mais également, par exemple si c'est un parc qui fait de l'entretien routier, descendre jusqu'au niveau des ouvriers des parcs, des contremaîtres ; qu'il y ait un transfert de savoir faire sur l'ensemble de la structure du pays. Je vois dans le numéro de Villes en Développement, il y a un petit article qui esquisse le processus, disons, car on est en train de le mettre au point pour une première expérimentation. L'idée, c'est qu'on identifie à la fois dans un pays, après une étude diagnostic un ou deux thèmes, que chez nous on trouve un service plus particulier qui va intégrer cela dans son plan "Objectifs Moyens" - on a généralisé ce type d'approche chez nous - de manière à ce qu'ils intègrent tout cela dans leur moyens en temps. Le ministère, lui, financerait tout ce qui donne lieu à un transfert monétaire : les missions, un centre de dépenses, la formation qu'on peut être amené à expliciter pour les gens du pays. On va commencer à voir comment on peut mener cela. Il est évident qu'il faut qu'il y ait un homme pivot dans le pays d'accueil pour faciliter la préparation le suivi et l'exploitation de ce type d'expérience. C'est original, c'est un moyen pour nous d'ouvrir nos services vers des problématiques très différentes et peut être de détecter des gens qui pourraient ensuite être aptes à faire de la coopération plus individuelle dans tel ou tel pays parce qu'ils en auraient déjà eu une expérience préalable et ça les aurait intéressé.

Par rapport au vivier VSNA dont on parlera certainement, c'est un autre type de vivier par rapport à la pyramide des âges des coopérants. Il y a là une manière de renouveler les gens qui sont susceptibles de s'intéresser à des actions de coopération de manière originale. Je crois que cela méritait d'être mentionné.

Jean Claude FAURE : je voudrais dire que moi aussi je suis heureux d'être ici, c'est une habitude que nous avons prise. Je me souviens d'une réunion de ce genre, il y a deux ans, je crois. Ma tâche est très facile car M. Martinand a déjà tout dit. Je suis tout à fait d'accord avec ce qu'il a dit, je vais le répéter autrement peut être.

C'est ça la situation devant laquelle nous nous trouvons, c'est en définitive reconnaître que nous sommes en train de vivre une certaine mutation dans ce domaine là. C'est en général quelque chose qu'on dit quand on prend la parole, mais dans ce cas particulier, je crois que c'est très vrai. La manière dont le Ministère de la Coopération est amené à s'intéresser à ces questions autour du développement urbain, en particulier depuis quelque temps, montre bien cela. Je me souviens, il y a deux ans, nous avons évoqué ensemble le fait que désormais, nous avons une approche du développement urbain que nous voulions intégrée. Nous voulions que cette approche intégrée concerne à la fois les questions de

gestion des services publics urbains marchands, les questions d'habitat, les questions d'urbanisme. Je constate que, un peu plus tard, nous en sommes arrivés à l'idée qu'il fallait que nous soyons capable d'intégrer à cette vision plus large du développement urbain de nouvelles dimensions, d'autres dimensions.

Nous avons commencé aussi à réfléchir en terme d'environnement urbain en nous posant des problèmes de liens emplois - jeunesse dans les villes, en nous demandant comment traiter spécifiquement, s'il fallait le faire et comment le faire, la question des jeunes dans les villes, en particulier dans les villes africaines qui explosent et qui rassemblent une majorité de chômeurs. Comment il fallait au delà de ces problèmes du développement urbain proprement dit, intégrer des préoccupations qui tiennent aux aspects sociaux des choses. Et nous avons par rapport à cette intégration supplémentaire, à ce second cercle concentrique continué à évoluer. En définitive, ce que nous cherchons à faire en ce moment, ce que nous cherchons à intégrer, je n'aime pas beaucoup ce mot, mais finalement c'est de cela qu'il s'agit, c'est aujourd'hui une dimension institutionnelle à la chose et nous sommes en train d'essayer de faire cette jonction entre environnement urbain et développement municipal, déconcentration, décentralisation. Nous sommes lancés, pour des raisons très lourdes qui font que nous allons le faire pendant quelques temps, dans un mouvement où le développement institutionnel va devenir une priorité si on veut accompagner les Etats africains dans leur marche à la démocratie, dans leur politique de renforcement de l'état de droit, dans leur politique de responsabilisation des affaires du développement, des citoyens, d'autonomie et de libre action des citoyens. Alors nous sommes amenés à nous intéresser aux politiques que souhaitent mettre en oeuvre nos partenaires dans ces domaines institutionnels : quelle réforme administrative ? Quelle réforme, quel rôle de l'Etat ? Comment promouvoir la déconcentration et la décentralisation, si toutefois ces choses là se justifient pays par pays ?

Et nous en sommes donc arrivés au stade où le développement urbain, environnement urbain et, désormais, développement institutionnel vont être très étroitement imbriqués. Donc, cette manière de faire à beaucoup d'applications en terme d'action à mener. Nous ne sommes plus seulement aujourd'hui devant des programmes et des projets qui appellent un transfert de technologie technique, mais devant la nécessité de mener, d'engager des actions qui vont être à forte composante institutionnelle d'une part, à forte composante de formation et de transfert d'autre part, à forte composante d'appui à la maîtrise d'ouvrage, au conseil, à l'audit et à la gestion. Tout à l'heure M. Martinand parlait des nouvelles modalités de gestion que nous cherchons à promouvoir quelque part entre le secteur public traditionnel et la privatisation "classique" telle que la Banque Mondiale souhaite encore très souvent la promouvoir. Tout ce qui est entre les deux ressemble à de l'affermage, à de la mise en régie, gestion déléguée, toutes formes qui permettent des évolutions plus opératoires dans certains cas en Afrique, vraisemblablement, que des privatisations pures et simples dans un premier temps.

D'une certaine manière nous sommes aussi conscients du fait que ce faisant, nous approchons peut être d'un début de réponse à la grave question que vous posiez tout à l'heure en comparant les niveaux de revenus des uns et des autres, qu'ils soient expatriés ou qu'ils ne le soient pas. Vous avez raison de souligner que c'est une spécificité africaine, qui se vérifie dans ce secteur comme dans tous les autres et, qui d'une certaine manière est une des plus graves, des plus lourdes contraintes que rencontrent les Africains. Après tout si on prend le traitement moyen des fonctionnaires dans les pays du tiers monde, on se rend compte que ce traitement moyen en Asie, en Inde en particulier, il est en gros entre 1,5 et

trois fois le PIB par tête. En Afrique, en moyenne - ce sont des choses très abrégées, puisque c'est sur tous les pays, pour tous les types de fonctionnaires - il est en moyenne quelque part entre cinq fois et mille fois le PIB par tête. C'est quelque chose qui mérite d'être pris en considération et après tout, peut être que la décentralisation, d'une certaine façon, peut constituer une réponse si cette décentralisation aboutit à l'émergence de véritables finances locales, aboutit à l'émergence de véritables fonctions publiques locales, déconnectées de ces fonctions publiques nationales surpayées, alors que peut être c'est un élément important. L'autre manière d'aborder la question, parce que cette question est tout à fait centrale, c'est aussi de bien mesurer que cette situation que vous décrivez nous oblige en définitive à passer d'une forme d'assistance technique, non pas forcément de substitution, mais importée de la façon dont elle a été importée jusqu'ici, à quelque chose de différent et mieux intégré. Il est très clair que si nous disons désormais il ne faut plus faire de l'assistance technique de substitution mais il faut que progressivement, à travers les actions de formation, à travers des appuis de conseil, c'est la diversification qui intervient s'il faut désormais faire en sorte que nos partenaires mobilisent des homologues sur ces questions là, il faudra bien sortir du schéma financier que vous évoquiez, sinon, nous continuerons à avoir des sortes d'enclave surpayée, surprotégée dans des océans, dans des fonctions publiques dégradées, non performantes et nous ne favoriserons pas du tout l'éducation. Nous enkysterons des situations privilégiées et nous passerons à côté de l'essentiel.

C'est un peu ce qui se passe et d'une certaine manière, les programmes de la Banque Mondiale ont quelques effets pervers de ce point de vue là. Car après tout, la Banque Mondiale passe pour la mise en oeuvre par les capacités locales en quelque sorte, recrute localement, mais ces gens là se trouvent placés dans des cellules de pilotage de telle ou telle opération et perçoivent des traitements qui n'ont rien à voir avec le traitement de leurs collègues à l'extérieur de cette cellule, des collègues qui peuvent avoir exactement les mêmes compétences et les mêmes qualifications. Ces problèmes sont centraux, je crois que vous avez bien fait de les évoquer.

Voilà l'évolution de notre approche globale et la diversification de nos actions. Par rapport à cela, en terme d'hommes, en terme de présence de la force de coopération, il est bien clair que ça a beaucoup d'implications, des implications qu'évoquaient M. Martinand. Nous avons eu l'occasion d'en débattre ensemble, elles sont vraiment au coeur de nos préoccupations. Ce sont des mutations, des évolutions qui vont concerner les profils de ces assistants techniques, de ces experts. Ces profils vont se diversifier considérablement. Il faut que nous soyons capables d'assumer cette diversification. Dans le même temps, il faudra que ces capacités soient mise en oeuvre de manière nouvelle. Le temps où un assistant technique partait sur un contrat de deux ans renouvelable un certain nombre de fois, quelquefois renouvelable dix ans, dix fois finalement, ça fait quelques vingt ans - nous connaissons ces situations - tout cela appartient au passé. Désormais, l'idée même que nous soyons contraints de travailler sur des contrats de deux ans doit être abandonnée. Alors il y aura des gens qui partiront sur des contrats de deux ans, éventuellement renouvelables. Il faut bien voir que pour certains profils, dans certaines circonstances, pour une action déterminée, il faudra quelqu'un avec un profil très spécifique. Il ne pourra pas être recruté dans le vivier des assistants techniques classiques qui partent pour deux ans. Il faudra d'autre part qu'il puisse partir peut être pour six mois, peut être pour trois, pour des missions ponctuelles, plusieurs fois trois mois ou plusieurs fois six mois. Nous sommes contraints à la diversité de cette manière là. C'est une première évolution des conditions de mise en oeuvre.

Deuxièmement, si nous voulons suivre l'évolution de la problématique, l'évolution de l'approche, il faut que, nous multiplions les lettres de missions dont vous parliez tout à l'heure. C'est à dire fixer des objectifs, clairs, inscrits dans la durée, parce que en définitive c'est la seule façon que nous avons de procéder ensuite à l'évaluation. On ne peut pas évaluer quelque chose si on ne sait pas à partir de quoi on doit le faire. Et donc, cette généralisation des lettres de missions, du mandat que l'on confie, c'est là aussi quelque chose qui va se développer de même que ce que je disais tout à l'heure sur les aspects gestion, conseil etc... justifie que le secteur privé de la consultance puisse, là aussi, jouer un rôle peut être renouvelé par rapport à ce qu'il a pu être souvent ou ce qu'il n'a pas fréquemment été. On n'a pas forcément très fréquemment fait appel à cette consultance, il va falloir désormais peut être le faire d'une nouvelle manière, aussi bien sur les sujets que sur les conditions et les modalités.

En dehors de cet aspect là, les profils, les conditions de mise en oeuvre, cette nouvelle manière de faire va également conduire à une approche qui sera celle de la transversalité, de la pluridisciplinarité ou tout au moins du travail en équipe. Tout assistant technique n'est pas, par construction, pluridisciplinaire donc on ne peut pas imaginer qu'on trouvera toujours des oiseaux rares de cette nature. En revanche, ce que ça veut dire, c'est que ce sont des équipes qui se constitueront et qu'il faudra imaginer que le travail se fera de manière un peu plus intégrée, un peu plus imbriquée, de façon complémentaire et qu'il y aura là la nécessité d'aborder le travail en équipe.

Donc voilà au niveau des choses à faire et de la façon de les faire mais dans ce processus là nous sommes aujourd'hui, vous serez ceux qui partiront, ceux qui choisiront de jouer ce rôle, nous sommes confrontés à un paysage qui change autour de nous, c'est à dire qu'il y a des partenaires et des interlocuteurs désormais qui sont peut être un peu différents et certainement plus présents que par le passé. Les interlocuteurs, je ne parle pas des interlocuteurs au sud, des homologues à former. J'ai dit quelques mots de la formation. Mais je parle des interlocuteurs parmi la communauté des bailleurs comme on dit. Et dans la mesure où ce mouvement là, qui est celui que nous constatons, que nous animons, auquel nous participons, n'est pas un mouvement extraordinairement original - après tout, nous sommes en train, tous ensemble, de découvrir la même chose avec la Banque Mondiale et les autres bailleurs - et bien cela veut dire que dans ce dialogue dans la communauté des bailleurs, il va falloir que nous soyons plus actifs. En particulier avec la Banque Mondiale, je vois apparaître des interactions de plus en plus fréquentes et de plus en plus prometteuses en définitive. Que ce soit au niveau de la formation où là, nous sommes en train avec l'Institut de Développement Economique de la Banque Mondiale qui est le centre de la banque pour la formation de l'expertise des pays en développement, nous sommes en train, avec eux de bâtir de plus en plus des projets où nous participons à l'action de formation sur des programmes que nous avons discutés ensemble selon des modalités qui nous conviennent. Il y aura de plus en plus une adéquation à ce niveau là, au niveau des actions de formation. Il y aura de plus en plus aussi, une adéquation au niveau des programmes eux mêmes. Si nous disons que par cercles concentriques, s'occuper de ces questions, c'est en définitive intégrer beaucoup de préoccupations, beaucoup de compétences diverses avec des échelles de temps différentes, avec des profils renouvelés, etc... cela veut dire que désormais, il s'agira très souvent sur le terrain d'entreprises conjointes, d'entreprises coopératives avec la Banque Mondiale. Et il y a à la Banque un certain nombre de programmes auxquels nous participons en matière de développement municipal, par exemple, qui sont tout à fait illustratifs de

cette approche. Nous sommes avec eux dans un programme, dans un projet que nous cofinançons, donc ce décloisonnement cette ouverture sur les interlocuteurs et les partenaires du nord, on le constate au moins à ces deux niveaux là : la formation et les programmes de terrain.

En terme de partenaires j'ai entendu parler des organisations non gouvernementales et de la coopération décentralisée. A l'évidence, nous sommes aujourd'hui devant cela, devant la nécessité de renforcer considérablement, je ne sais pas, autant que possible notre travail en commun avec les organisations non gouvernementales et avec les collectivités territoriales pour des raisons évidentes. Si on reprend l'approche que j'évoquais tout à l'heure, s'il s'agit d'avoir une vision intégrée des choses dans la ville et par exemple s'intéresser aux problèmes de la jeunesse, etc... il est très clair que cela ne se fera pas à travers des actions relevant de la coopération d'Etat à Etat, ce n'est pas le gouvernement français contractant avec le gouvernement sénégalais qui mettra en place des programmes performants d'accompagnement urbain concernant la jeunesse à Dakar. Cela impliquera que nous soyons capables de faire mettre en oeuvre des programmes de cette nature par des organisations proches de ce genre de chose, capables de transférer une technologie spécifique, en définitive, des organisations non gouvernementales, par exemple. Nous sommes devant cette réalité où nous travaillerons de plus en plus avec les ONG, non pas parce que c'est utile de pouvoir travailler avec des gens qui sont motivés, qui sont militants au nom de la solidarité, c'est bien, mais parce que ce sont des gens qui ont à transférer des compétences, des modes de faire, des approches qui sont adaptés aux programmes et aux projets dont on parle. Ce sont eux qui détiennent la bonne technologie, en quelque sorte de ce côté là. Donc, avec les organisations non gouvernementales, mais là c'est vrai, je disais tout à l'heure autant que possible, parce que ce possible aujourd'hui demeure limité. M. Martinand a tout à fait raison lorsqu'il observe que les ONG françaises ne sont pas aujourd'hui des ONG importantes, de taille critique, leur permettant d'engager des opérations dans la durée avec un suivi tout à fait assuré. Je n'ai pas véritablement les chiffres en tête. M. Vrignaud, bien que ça ne soit pas tout à fait son secteur, le connaît mieux que moi. Ce dont je crois me souvenir, si on ajoute le chiffre d'affaire des quinze plus grosses ONG françaises, on n'atteint pas le chiffre d'affaire de la troisième ONG britannique. Ce sont des différences d'échelle qui montrent bien que travailler de cette sorte, et c'est nécessaire, va impliquer pour nous une participation très active au renforcement de la capacité des ONG, si toutefois elles le souhaitent. Je crois que c'est le cas, je crois qu'elles le souhaitent. Plusieurs rapports ont été publiés dans ce monde non gouvernemental qui mettent l'accent sur des axes d'évolution et il faut les encourager. Il faut faire en sorte qu'elles puissent se regrouper pour disposer de capacités techniques etc... Si ces choses là émergent et je pense qu'elles vont le faire assez vite, et que d'ici la fin de l'année, au début de l'année prochaine, nous allons voir apparaître des ONG nous soumettant des programmes à plusieurs, sur plusieurs années, à plusieurs composantes, donc plusieurs ONG se regroupant autour d'un programme. Nous allons voir aussi apparaître vraisemblablement des sortes d'agences techniques des ONG qui se seront regroupées, pour mettre en pool un certain nombre de compétences, un certain nombre de capacités. Ce qui signifie, là aussi qu'en terme d'"assistance technique", ce n'est pas la même, il y a des potentialités, que les choses vont se passer qui vont peut être devoir mobiliser de l'expertise d'une nouvelle façon autour de ces opérations là, et qui seront moins "micro" qu'elle ne l'étaient jusqu'ici.

C'est vrai des ONG, c'est vrai du volontariat. Je crois que l'on a bien fait de mettre l'accent sur les VSN, sur le volontariat, pas seulement

sur les VSNE, les VSN-entreprise, mais sur les VSNA. Mais je crois qu'il faut mettre cet accent sur le volontariat en général et les Volontaires du Progrès par exemple. L'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) est en train de développer ce secteur d'intervention autour des problèmes dont on est en train de parler et cela veut dire que du côté des besoins de l'AFVP, ce secteur devient significatif. L'AFVP a besoin de recruter des volontaires dans ce domaine là. Et après tout, ces volontaires là peuvent être d'un type qui organise un peu la transition, qui est le sas entre le VSN, celui qui part faire son service militaire en coopération et celui qui plus tard sera assistant technique. Après tout, le volontaire du progrès, c'est quelque chose qui est un peu entre les deux. Ce continuum là ne doit pas être perdu de vue, c'est une manière aussi de répondre aux préoccupations des ONG.

Les ONG, le volontariat, la coopération décentralisée. Il est très clair, bien sur, que ça coule de source, que si nous disons que le volet institutionnel désormais est important, que les aspects de gestion des villes sont importants, alors les collectivités territoriales françaises ont un rôle à jouer dans le cadre de la coopération décentralisée. Là aussi, au delà du sentiment et du souci de solidarité qui a animé la coopération décentralisée dans ses premiers pas, mais dans un soucis de transfert de technologie une fois de plus. Ce sont les villes qui peuvent jouer un rôle particulièrement utile dans le dialogue avec les villes du sud, avec les villes africaines en particulier pour ce qui nous concerne autour de ces questions là, qui peuvent jouer un rôle utile dans la réflexion autour des politiques de décentralisation. Et ce domaine devient tout à fait essentiel. Il se développe beaucoup d'ailleurs et moi je suis très frappé de voir que quelques exemples, M. Vrignaud en a peut être plus que nous en tête en nombre, quelques exemples sont particulièrement illustratifs et intéressants à observer. Je pourrais citer par exemple le lien entre la ville d'Agen et la ville de Bangui qui se développe sur plusieurs fronts dans le domaine de l'assainissement, dans le domaine de la gestion municipale, dans d'autres domaines et il y a là l'émergence de quelque chose qui va bien au delà de ce qui est un jumelage entre villes au sens traditionnel du terme mais c'est une véritable entreprise coopérative qui se développe d'une façon intéressante.

Là aussi, tout cela mis ensemble fait apparaître un enjeu, en quelque sorte. Les ONG, les collectivités décentralisées, l'expertise disponible doivent converger. Il faut imaginer des mécanismes nouveaux où des projets cofinancés par des collectivités territoriales pourront être mis en oeuvre avec le concours de volontaires ou avec le concours d'ONG, et devront faire appel à une expertise externe qui sera de nature un peu différente et nous aurons là un projet, un programme qui aura une allure finalement très différente de ce que sont les programmes d'opération classique d'Etat à Etat.

Cette évolution c'est le dernier point que je voudrais évoquer, nous a conduit aussi à imaginer, M. Martinand le disait aussi à l'instant, une coopération déconcentrée à côté d'une coopération décentralisée. Et après tout, cette manière de faire, d'aborder de façon un peu cohérente un ensemble de problématiques dans le cadre d'un projet ou d'un programme, c'est tout bonnement la politique que suivent en France les structures administratives qui sont chargées de s'intéresser à ces questions et il nous a semblé utile que cette approche puisse être dupliquée, puisse être transférée. C'est ce qui nous a conduits à penser que l'idée d'opérer en quelque sorte des jumelages entre une Direction Départementale de l'Équipement et un programme au sud ou un pays au sud peut être une bonne manière de travailler, dès lors qu'il s'agit de le faire autour d'un programme, autour d'un calendrier, autour d'une bonne évaluation des

moyens à mettre en oeuvre, autour d'un contrat, en définitive. Et nous souhaitons pour notre part nous engager dans cette voie. C'est vrai que le dernier bulletin de l'ISTED le mentionne quelque part.

Nous souhaitons pour notre part que cela puisse démarrer de façon expérimentale dans un ou deux pays assez rapidement. Nous aimerions bien, finalement, dans ce domaine là aussi opérer un peu à la façon où nous souhaitons le faire dans d'autres domaines. Après tout, c'est une approche qui se généralise un peu dans la domaine de la santé, où nous souhaitons de plus en plus travailler en terme de partenariat et de jumelage entre un grand hôpital français et un système hospitalier dans un pays africain. Ou que ce soit dans le domaine universitaire entre une université française et des universités africaines. Non plus au coup par coup pour un petit programme d'appui à 50 000 F, renouvelable pendant 50 ans, mais autour d'un véritable projet sur une période déterminées avec un transfert de moyens substantiel. Cette manière de faire, nous l'avons dans d'autres domaines, nous souhaitons la mettre en oeuvre dans le domaine qui nous rassemble aujourd'hui, parce que en définitive ça nous a paru possible et que l'évolution des fonctions, l'évolution des approches le rend tout à fait souhaitable.

Voilà ce que je voulais vous dire, je crois que cette mutation car après tout c'est quand même de ça qu'il s'agit va nous conduire à ça, à imaginer que nous ayons une offre française capable de répondre à des besoins nouveaux, beaucoup plus divers, une offre française capable de bien se fédérer à l'offre de la communauté des bailleurs de fonds - il faudra travailler ensemble - une offre française capable de devenir pluridisciplinaire et de travailler avec les affaires du développement en France, un peu divers un peu nouveaux, que ce soit le monde du volontariat, le monde des ONG, ou le monde des collectivités territoriales. Et il y a là en quelque sorte un véritable impératif parce que nous ne réussirons pas à prendre le virage sur le fond des choses, sur des programmes et des projets si nous ne réussissons pas à diversifier et à compléter le dispositif que représente la coopération classique d'Etat à Etat, car cette coopération classique ne rend pas compte de ces évolutions, que ce soit la complexité des choses, que ce soit la nécessité de la participation des individus, des acteurs du développement, des citoyens, des producteurs, des jeunes, nous sommes aujourd'hui devant ce renouvellement là.

Merci.

M. VRIGNAUD : je voulais aussi vous remercier de m'avoir invité en pensant que ce n'est sans doute pas une habitude que les collectivités locales ou ceux qui peuvent représenter la coopération décentralisée soient vos hôtes. Je pose la question, je n'en sais rien. Et quand j'ai reçu votre invitation, j'ai réfléchi à la question, je me suis dit finalement : quelle est notre position dans les collectivités territoriales par rapport aux professionnels de la coopération, du développement ? Parce que dans les collectivités territoriales, il y a un certain nombre de gens qui travaillent sur les relations internationales et finalement aucun ne se considère vraiment comme un professionnel des relations internationales.

Pourquoi ? Il y a certainement un certain nombre de raisons. D'une part les collectivités locales ont une approche très récente des relations internationales. Jusqu'à présent, finalement, je crois que c'est M. Faure qui l'a évoqué, les collectivités locales pensaient que les jumelages étaient l'essentiel des relations internationales, c'est à dire qu'on se contentait d'échanges culturels, sportifs, de se retrouver, de s'inviter. Et le deuxième point qui permettait d'avoir bonne conscience, c'était de dire que par les subventions qu'on accordait aux ONG locales ou aux représentations

nationales d'ONG locales, on avait une deuxième action internationale. Depuis sept à huit ans, à peu près, il y a eu une évolution des collectivités locales qui ont pensé que les relations internationales, c'était quelque chose de plus que ce qu'elles pouvaient faire et elles ont commencé, bien avant que la loi ne les autorise à coopérer. Je crois que c'est la loi du 6 février 1992, qui est donc relativement récente qui permet aux collectivités locales françaises de travailler en coopération avec des collectivités locales étrangères. Ce qui explique qu'il n'y a pas eu de structures construites à l'intérieur des grandes villes françaises. Actuellement, on doit compter sur les doigts de la main les villes françaises qui ont des services dits de relations internationales, de coopération plutôt. Des relations internationales, elles en ont, ça ne recouvre pas du tout ce dont on parle ici. Il y a aussi, dans ces péchés de jeunesse, une certaine improvisation dans l'action et puis aussi le caractère marginal de ces actions. On laisse un certain nombre de gens s'occuper de cela tout en pensant que c'est très bien, mais on a pas vraiment défini une politique municipale de coopération.

Actuellement, il y a une évolution car il y a une réflexion des collectivités locales pour demander que leur politique soit plus précise. La loi de février 1992 oblige un peu à ne plus travailler au coup par coup, c'est à dire à avoir une réflexion plus globale qui sera certainement intéressante. Donc finalement on peut penser que le nombre de personnes concernées par la coopération décentralisée est restreint ; je ne sais pas si vous avez beaucoup d'adhérents qui sont dans les collectivités locales. J'ai trouvé quelques raisons, vous en avez peut être d'autres, peut être que l'analyse vous l'avez faite plus profondément que moi et de l'extérieur, c'est peut être plus facile. Et puis ma deuxième réflexion, ça été de dire aussi : finalement, comment je me situe ? Je dis "je" en tant que représentant des collectivités territoriales, comment je me situe par rapport aux professionnels ? Est-ce que finalement je suis un partenaire ? Je ne suis pas un partenaire quelques fois. Quand je rencontre des professionnels dans des administrations centrales, dans les organismes de coopération ça peut être considéré comme du partenariat. Ça peut être aussi considéré comme de la concurrence. Peut être qualifieriez vous cela comme une concurrence déloyale. En fait, ce que font les villes, elles offrent une ingénierie gratuite, mise à disposition d'autres collectivités, alors que je suppose que ça ne sera pas forcément le cas dans d'autres organismes. Là aussi il y a peut être une réflexion à avoir sur cet aspect des choses.

Et puis il y a le troisième aspect, celui qu'on a tenté de développer depuis un certain temps, c'est celui de l'association. Donc je dit : partenaires, concurrents, associés. Associés dans des actions en particulier dans ce qu'on essaie de développer actuellement, les réseaux thématiques. Se retrouver sur un thème donné, des thèmes porteurs mais ne pas retrouver que des collectivités locales, retrouver des entreprises, des usagers éventuellement, retrouver des chercheurs. Là, on participe pour notre part, on ne mange peut être pas le pain des autres. Je ne veux pas être provocateur, mais ça permettra peut être de lancer la discussion. Et sur ces trois aspects, moi, je suis preneur de réflexions que vous pourriez m'apporter, je ne suis pas uniquement là pour vous donner quelque chose, je suis aussi là pour recevoir.

L'autre point, c'était la question : quels hommes pour quelle coopération ? C'était le fond de la question que vous posiez. L'expérience des sept ou huit années que j'évoquais sur la coopération, celle que j'ai pu faire avec Nantes ou d'autres organismes, essentiellement à 80% sur l'Amérique Latine, 10% sur l'Afrique et le reste sur l'Europe centrale, est donc assez ciblée pour des raisons de choix de base qui n'étaient pas vraiment une décision municipale. C'est plutôt une opportunité qui s'est

présentée à l'époque. Donc, que peut on rechercher comme qualifications ou qualités pour les intervenants dans la coopération ?

Je dis quelque chose qui paraît peut être évident : c'est la compétence. Il faut être encore plus compétent que quand on travaille en France. On est plus attendu, les situations sont souvent plus déroutantes, et on a un peu oublié d'analyser souvent l'organisation des systèmes techniques. On se fait plaisir avec une technologie pointue, finalement ce qui cache un peu notre manque de réflexion sur cette technologie et ça peut être aussi une occasion un peu de reprendre contact avec la base de la technique. Cette compétence, c'est une exigence à mon avis de base.

Autre exigence : l'expérience. Expérience car là aussi on rencontre des tas de lieux tout à fait différents. Une expérience qui s'étendrait, je vais reprendre un terme qui m'est favori, sur ce que j'appelle souvent les techniciens du quotidien. Parce que souvent, ça a été une des richesses de notre fonction même si elle s'estompe un peu, on allait de la conception à la gestion, c'est à dire qu'on concevait le projet, on le réalisait, on suivait la réalisation. On n'était pas forcément seul, mais on était acteur depuis la conception, en passant par la réalisation jusqu'à la gestion. Quand on gère quelque chose, on fait attention à la conception et à la réalisation car on n'a pas envie, après, pendant dix, quinze ou vingt ans que quelque chose vous claque dans les mains régulièrement. Et je pense que dans la coopération c'est un élément important d'avoir à l'esprit cette réflexion sur la qualité du produit qu'on met en avant.

Aussi, des hommes réalistes parce que je pense que ce choix des solutions, il faut beaucoup de réalisme, il faut quelque fois forcer le réalisme des autres parce que j'ai remarqué que quand on apporte des solutions trop simples, on a l'impression qu'elles sont un peu simplistes. C'est en particulier vrai quand ces coopérations décentralisées se passent par des échanges, des visites. Si quelqu'un vient par exemple, je prend l'exemple de Nantes car je suis nantais, visiter le poste central de régulation, il voit un synoptique, des trucs qui s'allument. Si après on lui dit, quand on va chez lui, qu'il pourrait se contenter d'avoir un petit pupitre de rien du tout, on a quelque fois l'impression qu'on dévalue un peu. C'est là que je dis : il faut être réaliste et il faut faire partager ce réalisme. Là aussi, ce sont des solutions adaptées. On ne peut pas vendre n'importe quoi à n'importe qui. Enfin, nous, nous ne vendons pas. Nous vendons quand même, dans la mesure où nous vendons des idées.

Etre pédagogue, ne pas vouloir réaliser quelque chose et que ça soit éternel sans expliquer vraiment le pourquoi de la chose. Ça veut dire aussi la pédagogie, la formation. Ce qui m'a toujours étonné dans les expériences de coopération, c'est de rencontrer des homologues d'autres villes - je citerais l'Amérique Latine car c'est en Argentine que j'ai mis les pieds pour la première fois dans le problème de la coopération - je suis arrivé et j'ai trouvé des responsables municipaux d'un très très bon niveau. Je me suis demandé ce que je venais faire parce que apparemment, ils avaient une formation théorique très élevée, mais pourtant ça ne marchait pas. J'ai l'impression que d'un côté de la chaîne, il y avait des gens très bien formés, de l'autre côté au niveau de la réalisation, il y avait des gens qui n'étaient certainement, ni meilleurs, ni moins bons que ceux qu'on peut avoir en Europe. Il y a quelque chose qui ne va pas. En réalité, c'est le niveau intermédiaire, c'est le technicien moyen, celui qui fait marcher la machine qui manque souvent et là je pense qu'on a un gros travail de formation, et ça m'a un peu étonné. La dernière fois, sur une autre expérience en Bolivie où on m'a demandé de former des releveurs de compteurs. Je ne pensais pas que c'était le souci d'une ville de la Bolivie d'avoir des compteurs d'eau. Je pensais que déjà, si l'eau arrivait, c'était bien, mais après ! Je crois que ces soucis là leur sont imposés par les

financeurs qui voudraient bien avoir un retour d'investissement et là on s'aperçoit qu'il y a toute une gestion du réseau qui est nécessaire. Là aussi ça peut être notre travail.

Les sollicitations sont multiples. On reçoit dans une ville des dizaines de demandes au stade "intervention". On essaie de pas trop papillonner. On a aussi cette difficulté d'être isolés, on n'est pas dans un réseau finalement. On peut dire : que fait notre voisin ? est ce qu'il a répondu ? Car je suppose, quand une ville d'Europe centrale écrit à Nantes, elle écrit aussi à Lyon, Strasbourg, à Bordeaux. Là aussi, nous sommes attentistes sur la façon de répondre et je ne sais pas s'il y avait là aussi d'avantage de professionnalisme dans notre affaire, ça marcherait mieux. Peut être.

Il y a aussi le fait que les collectivités locales n'ont pas beaucoup d'argent à consacrer. On a l'impression que donner de l'ingénierie, ça peut se faire encore car après tout, aux services de se débrouiller pour assurer les tâches quotidiennes françaises et le surplus, après tout qu'ils le fassent. Alors que sortir quelques dizaines de millions d'un budget communal, c'est déjà plus difficile. Même si dans les voyages, les stagiaires, on dépense ce n'est pas la même approche Je ne crois pas que ce soit vu de la même façon.

Je ne voudrais pas trop m'attarder sur mes propos, mais j'ai fait un espèce de hit parade des demandes qui nous sont faites. Parce que là finalement, je me rends compte quelquefois, j'ai envie de faire autre chose et puis on nous impose car cela s'impose comme la demande la nécessité du pays. On essaie d'y répondre. Il y a une question générale qui intervient systématiquement, c'est l'organisation des services.

J'ai cité l'Argentine. Quand je suis arrivé, c'était la fin de la dictature de Videla donc le retour à la démocratie locale, c'est à dire à des collectivités locales responsables. Il n'y avait plus rien dans les mairies, quasiment plus de mairie d'ailleurs, les bâtiments servaient juste à l'état civil ou à quelques tâches administratives secondaires, donc il fallait repartir. La périodicité des élections constitue un inconvénient, parce que des collectivités locales qui ont deux ans de vie, quatre ans pour d'autres, c'est très très court et ça ne donne pas le temps de se stabiliser. Donc organisation des services qui assurent la gestion urbaine. Alors c'est là qu'en général les gens, nos interlocuteurs se posent plein de questions sur public privé, je concède, je ne concède pas, qu'est ce que je perds à concéder. Ce n'est pas uniquement une réflexion technique, c'est une réflexion aussi politique sur la façon d'organiser les services, mais aussi la façon de les déléguer ou de ne pas les déléguer. J'ai mis cela en tête car c'est un problème de base.

Aussitôt après, c'est le domaine de l'eau et de l'assainissement. On n'y coupe pas. On commence par parler de l'eau, car l'assainissement, ça ne vient qu'en second, ça ne paraît jamais comme une obligation. Avoir de l'eau potable, les gens viennent la demander. Le retour, l'eau usée, ça se passe on ne sait pas trop comment sauf quand le choléra, après, se déclare. Là, on commence à réfléchir au cycle de l'eau, c'est pour cela qu'on essaie de parler du cycle de l'eau, et ne plus parler d'eau potable ou usée. On est submergé de demandes concernant ces deux domaines, qui correspondent en gros à la préservation de l'environnement. L'eau est polluée par la pollution ménagère et aussi par la pollution industrielle. Il y a des villes qui vraiment sont des cas, je pense à des multinationales qui traitent le cuivre en Amérique Latine. Là, on a l'impression que ce n'est plus de l'eau, que c'est un liquide. On a plus la base.

Le domaine qui vient aussitôt après, ce sont les déchets. Ça remonte dans le hit parade, à mon avis, car les déchets urbains, ordures ménagères

ou déchets industriels, mais surtout les ordures ménagères car ça c'est du quotidien. Le volume tombe tous les jours, il faut donc y faire face aussi bien pour la collecte - la collecte on se débrouille - mais l'élimination, ça c'est un autre problème. Si on fait le parallèle avec les visites qui sont faites en France, la réaction c'est de dire il nous faudrait une usine d'incinération. On se dit : est ce qu'il n'y a pas un stade intermédiaire ? C'est un peu la réflexion que je faisais pour la gestion décentralisées des trafics.

Après, dans l'ordre, ce sont les équipements publics, ce sont les bâtiments, c'est à dire il y a souvent, en particulier en Afrique, il y a une pauvreté dans les équipements public scolaires, sociaux, équipements de santé. C'est une demande, qui est d'ailleurs en partie résolue par des ONG qui ont des activités importantes dans ce domaine là et qui ont bien compris l'adaptation de la construction aux contraintes locales, mieux que souvent les locaux eux mêmes. C'est un peu dommage.

Il y a d'autres domaines comme ça qui resurgissent. Ils ne sont jamais cités comme tels, ils s'imposent à travers des questions qui nous sont faites. C'est la maîtrise foncière. Quand on passe dans un quartier et qu'on pose la question : comment allez vous desservir cette construction ? Alors, il n'y a pas d'autorisation, ou le maire s'est laissé faire. C'est là qu'on dit : si vous n'avez pas de maîtrise foncière, si vous ne pouvez pas maîtriser l'urbanisme de votre ville, si l'urbanisme de votre ville c'est un urbanisme de tuyau, si au bout du tuyau d'eau c'est là que se poursuit l'urbanisation, vous n'en sortirez jamais, parce que vous serez toujours en retard d'une urbanisation par rapport à ce qui se passe.

Et puis pour le reste, c'est en fonction des pays. Quand on va dans l'est c'est le chauffage. Autrement, il y a la gestion des parcs de matériel, qui est importante. Soit il y a une disparité totale du parc de matériel, ce qui fait que les pièces détachées ne suivent pas, soit c'est du matériel inadapté, qui leur a été donné ou vendu par des pays qui ont quitté depuis, qui ont écoulé des stocks. La circulation aussi, encore que je pense que ce n'est pas un domaine prioritaire c'est quand même cité assez souvent. Quelque chose qui serait cité plus en avant mais que je n'ai pas placé plus haut, c'est le traitement des espaces libres. Il y a une volonté d'accompagnement par des espaces verts. Ca ne peut pas être considéré comme du luxe mais on ne le traite pas en priorité. Pourtant, c'est une demande qui est souvent faite, pour laquelle on essaie de répondre mais pas forcément dans les premières réponses.

Je pense que je vais m'arrêter sur cette énumération, et que dans cette discussion, on sera peut être amenés à reprendre un certain nombre de points. J'ai sauté un élément important, que j'avais mis en troisième position, ce sont les transports urbains. J'avais passé sur quelque chose qui me paraît essentiel, et qui est un point fort de l'urbanisme au sens large du terme. Je crois que ça fait partie de ce qui peut structurer ou pas, maîtriser ou pas une forme d'urbanisme galopant. On voit quand même un certain nombre de villes le traiter de façon différente. Là aussi la question du public et du privé est très importante. Il y a le folklore des transports en commun d'Afrique. M. Martinand nous parlait de Rio, j'ai été à une pré-conférence à Curitiba. A Curitiba, on a un exemple de transport idéal dans une ville du Brésil. C'est aussi une vitrine de transport, il faut le prendre comme tel mais c'est un élément très important. Je m'arrêterai là, si vous le voulez bien.

M. BONNET : je voudrais dire ou rappeler ce qu'est OTH. Nous sommes un bureau d'étude de 600 personnes en effectifs permanents, c'est à dire en contrat à durée indéterminée avec comme domaine d'activités le bâtiment et

les travaux publics. Par ailleurs nous sommes une société totalement indépendante car le capital de la société est détenu par une trentaine de ses cadres responsables. Nous exerçons notre activité à la fois en France et à l'exportation et j'en viens tout de suite au sujet d'aujourd'hui qui est le problème du développement urbain.

Nous ne travaillons pas uniquement sur des projets de développement urbain au sens large, nous travaillons aussi sur des projets d'eau potable et des projets d'assainissement, principalement dans des régions qui sont à la fois l'Afrique et le proche et le moyen-orient. Dans ce contexte, je crois que ce matin, il a été fortement question à la fois par Hugues Leroux et M. Canel de la Banque Mondiale, des orientations qui sont données aujourd'hui aux projets de développement urbain. Il faut bien dire que ces orientations amenées par la Banque Mondiale déterminent le cadre de notre activité, c'est à dire qu'aujourd'hui nous avons à traiter des projets urbains extrêmement complexes qui sont effectivement le reflet de la complexité des villes. En examinant d'une part tous les aspects techniques, qui vont aussi bien de l'eau, de l'assainissement au sens large, aux bâtiments, aux logements, aux voiries etc... Mais en plus, nous avons aujourd'hui à aborder dans le cadre des projets de développement urbain les aspects gestion de services publics, par exemple gestion de la distribution d'eau, des services d'assainissement. Nous avons également à aborder le renforcement des structures municipales, soit sous l'angle technique soit sous l'angle financier. Je crois que ce bref bilan montre qu'aujourd'hui aucun bureau d'études ne possède l'ensemble de ces compétences, que ce soit en France ou ailleurs. Ce qui fait que nous sommes amenés à développer des collaborations pour couvrir à peu près tout l'éventail des domaines qui nous sont demandés.

Le deuxième aspect qui n'est pas non plus négligeable, c'est que nous travaillons dans un contexte concurrentiel et que l'offre française, par rapport à ce marché, est extrêmement réduite. Aujourd'hui, je crois qu'on peut compter les bureaux d'études français qui travaillent dans ce domaine du développement urbain sur les doigts de la main et encore je suis généreux. Nous sommes de plus en plus rares. D'autre part, cet aspect concurrentiel a un impact évident sur la façon dont nous travaillons, pour faire face à la demande qui est extrêmement large et qui dépasse largement les compétences d'un bureau d'étude et comme par ailleurs, nous devons faire face à un contexte concurrentiel, nous n'avons pas beaucoup de solutions pour répondre à cette demande.

Quelles sont les solutions que nous pouvons envisager ? On peut envisager la formation, mais le contexte concurrentiel nous amène à réduire beaucoup, pour être compétitif évidemment, et par conséquent nous sommes pratiquement dans l'incapacité d'assurer de la formation, sauf dans quelques cas qui sont par exemple le recours au VSNE. Ce dernier est pour nous une bouée de secours, parce que ça nous permet de former des jeunes, ingénieurs ou urbanistes, dans le cadre de projet de ce type. Ils prennent contact effectivement avec les réalités des composantes de ces projets et nous pouvons les tester dans un environnement international. Par conséquent, cela constitue pour nous une possibilité de formation à un coût compatible avec nos objectifs concurrentiels, c'est une première chose. La deuxième chose, c'est le recours à des spécialistes français issus soit de municipalités, soit de services techniques. Là, nous avons également un problème, puisque le vivier aujourd'hui, de gens ayant une expérience étranger dans le domaine de la gestion des services est extrêmement réduit. Ce qui fait que la plupart des bureaux d'études qui travaillent dans le développement urbain ont à peu près tous recours aux mêmes spécialistes, ce qui n'est pas toujours une solution facile et pas toujours une très bonne solution. En conséquence directe, il n'y a pas de transmission de

connaissances et de l'expérience acquise à d'autres intervenants et ça, ça me paraît un point grave. Parce que, et je pense que Hugues Leroux sera de cet avis, nous sommes tellement pressés par des impératifs opérationnels de production que nous n'avons plus le temps, ni les moyens financiers de former. C'est un problème extrêmement grave.

On pourrait penser que l'assistance technique de la coopération pourrait constituer un apport à nos bureaux d'études. Je pense que les objectifs passés avec la coopération technique ne répondaient pas aux objectifs des projets que nous avons à traiter dans le cadre de projet type Banque Mondiale. Tout à l'heure il a été évoqué une réorientation de l'assistance technique, ciblée sur des objectifs qui correspondent aux objectifs de la Banque Mondiale. Je m'en réjouis, parce que ça devrait élargir effectivement le panneau des intervenants auxquels nous pourrions faire appel. Je crois que là c'est un problème important si nous voulons rester présents dans le domaine du développement urbain qui est un domaine important même si, il faut bien le souligner quand même, on n'a pas cité de chiffres sur la croissance des villes africaines, sur la croissance de la population urbaine, il ne faut pas se voiler la face le nombre de projets en cours par exemple en l'Afrique dans le domaine du développement urbain est très limité, c'est à dire que le recours aux spécialistes est quand même en nombre très limité. Ça ne justifie pas une formation extérieure, mais ça nécessite quand même de disposer de davantage d'intervenants.

Donc voilà rapidement dressé un petit peu comment pour nous, bureau d'études, se pose le problème du traitement de projets de développement urbain et je dois dire que c'est une préoccupation parce que nous nous trouvons quelquefois amenés à intervenir sur des projets avec des équipes d'une dizaine de personnes, dans lesquels l'effectif OTH est constitué par trois personnes et sept consultants extérieurs. Nous avons un déséquilibre au niveau des interventions qui est dû à la multiplicité des intervenants. Le savoir faire des bureaux d'études devient plus maintenant un savoir faire de coordination qu'un savoir faire spécifique sur chacun des domaines.

Par ailleurs, il a été évoqué également la montée de la concurrence des pays en voie de développement, sans parler de celles des collectivités locales. Cela devient pour nous une préoccupation nouvelle. Nous ne sommes pas les seuls à être touchés par ça, car dans le domaine des entreprises, par exemple, les entreprises françaises n'ont pratiquement plus accès au marché saoudien car elles ne sont plus concurrentielles vis à vis d'entreprises coréennes ou autres. Nous venons d'avoir une expérience aussi en Arabie Saoudite où nous avons été battus par un bureau pakistanais, trois fois moins cher que nous. Il est évident qu'il apparaît petit à petit, ce n'est pas un phénomène généralisé, un phénomène de concurrence sur le marché international par des bureaux d'études nationaux et dans ce cadre là, aujourd'hui, ce n'est pas encore un phénomène majeur. Mais il faut quand même noter que les systèmes de cotations qui sont appliqués par des organismes comme la Banque Mondiale protègent encore des bureaux d'études de style français, puisque sont pris en compte dans la cotation des offres et donc dans la cotation des attributaires de marché, les références techniques - il faut avoir un certain bagage de références - et les curriculum vitae des experts proposés. Ceci rejoint la préoccupation que je signalais au départ, c'est à dire que pour gagner une offre, il faut que nous propositions une équipe de gens extrêmement compétents, ayant une expérience de longue durée, avec si possible de l'expérience hors France pour emporter des marchés. Pour l'instant, par rapport à des bureaux nationaux qui émergent, nous avons encore une sorte d'avantage, qui va aller décroissant forcément à cause de ces facteurs, puisque nous trouvons encore en France des gens qui ont une compétence importante et que nous trouvons encore en France, des sociétés qui ont des références dans les

domaines concernés. Mais il est évident qu'à l'avenir le problème va se poser.

Comment peut on le résoudre ? Ce n'est pas du tout évident, parce que l'expérience montre que lorsque apparaissent des bureaux ayant une certaine compétence dans un pays, ils ne recherchent pas nécessairement des collaborations, des associations. Un jour ou l'autre, nous n'aurons plus la possibilité de collaborer avec eux, mais nous serons confrontés à eux. A ce moment là les difficultés deviendront bien plus grandes pour chacun d'entre nous.

Pour nous ce sont les points essentiels et je pense qu'il y aurait deux aspects à prendre en considération, s'il y avait une réorientation de l'assistance technique au niveau de la coopération. Nous en serions très heureux parce que ça permettrait de disposer d'un panneau d'experts bien plus important que celui dont nous disposons aujourd'hui, ayant des compétences locales. Je ne veux pas dire par là que les gens qui n'ont jamais travaillé à l'exportation n'en sont pas capables, mais l'expérience montre qu'il y a des réussites, mais aussi des échecs, et des échecs qui nous coûtent cher. Par conséquent, je dirais que si il y a une expérience au titre de la coopération, comme il y a une expérience au titre des VSN, qui permet à des gens de se familiariser avec les problèmes nationaux, c'est pour nous un avantage certain de pouvoir ensuite proposer des équipes constituées de gens performants, connaissant bien les conditions de travail dans les pays, et étant déjà adaptés aux problèmes à traiter.

Voilà ce que je voulais dire en résumé.

débat

Jean François Vergès : merci beaucoup M. Bonnet pour cette intervention. Je pense que la, rapidement, on passe aux questions. Il faut demander à ceux d'entre vous qui poseront des questions de ne pas en profiter pour les faire précéder d'une intervention nouvelle parce que nous n'avons pas le temps. Je pense qu'il y a beaucoup de questions à poser directement aux intervenants de la table ronde.

C'est Xavier Crépin qui donnera la parole aux divers intervenants.

M. GARNIRIA, consultant : c'est en fait une question qui concerne l'ensemble de la table ronde et je crois que cette question résulte du propos en particulier de la dernière personne de l'OTH qui est intervenue. Tout ce qui a été dit par les quatre autres personnes a porté essentiellement sur le rôle de l'administration, le rôle des ONG, le rôle des collectivités locales. Le propos de M. Bonnet montre que le secteur privé de l'ingénierie a un rôle très important et l'articulation de ce rôle avec l'intervention des collectivités, des ONG sous l'égide de l'Etat. comment se fait-il ? Il n'en a pas été question du tout. Or, ce qui est caractéristique depuis vingt ans, c'est que l'ingénierie dans le domaine urbain en France s'est complètement dégradée. Des bureaux d'études ont disparu, les uns derrière les autres, Monsieur l'a évoqué. Sur le champ international, pour le moment à mon sens, on ne prend pas en compte cette dimension, et Monsieur Vrignaud, tout à l'heure, à évoqué le rôle un peu de concurrence également que jouent les services des villes lorsqu'ils interviennent. C'est vrai que si ce problème n'est pas bien géré à un moment donné, ça devient une concurrence. En tant que contribuables, nous payons des impôts à l'Etat pour qu'il intervienne au niveau des pays du tiers monde. Ce financement sert à aider les collectivités qui vont intervenir et c'est autant d'argent qui est retiré, en fait, aux sociétés privées d'ingénierie, schématiquement.

Alors, comment résout-on ce problème?

Claude MARTINAND : je n'en ai pas parlé parce que ça va de soi. On siège au fonds "Ingénierie", on siège à "l'assurance prospection", on intervient sans arrêt dans tous les systèmes de financement des bureaux d'études ou autres. Donc je ne crois pas qu'on puisse dire cela. Ceci dit, il faudrait s'interroger pour voir pourquoi en France même les bureaux d'études d'urbanisme sont devenus très faibles. Il n'y a plus que des individus qui se regroupent de temps en temps. Il reste un peu de compétences au Beture Setame peut être, peut être pas pour longtemps, je n'en sais rien. Je souhaite que ça dure le plus longtemps possible. Au BCEOM, un petit peu. Comment ?

Jean Louis VENARD : BETURE SETAME, pas trop conseillé, c'est tout.

Claude MARTINAND : Oh, excusez moi, je les vois quand même travailler quelquefois.

Jean Louis VENARD : il faudrait demander au Directeur Général de Beture Setame pour savoir combien de fois il a été "short listé" dans les projets urbains dans les cinq dernières années. C'est le seul critère. Il ne faut pas dire des choses comme ça.

Claude MARTINAND : Ne vous énervez pas

Jean Louis VENARD : il faut voir les choses comme elles sont, le monde économique comme il est. Il ne faut pas le raconter avec des nuages de beauté.

Claude MARTINAND : Qui êtes vous ?

Jean Louis VENARD : je suis à la Caisse Centrale, simplement un petit chargé de mission. (rires)

Claude MARTINAND : moi, je vois travailler le Beture Setame en Asie du sud est, dans les pays de l'est. Je ne le vois pas beaucoup, effectivement, en Afrique.

Jean Louis VENARD : j'ai travaillé en Asie du sud est pendant cinq ans, je peux vous dire ce qu'est Beture Setame en Asie du sud est !

Claude MARTINAND : excusez moi, je ne suis pas là pour donner des notes, des étoiles aux différents bureaux d'études, je réponds ou je ne réponds pas ?

Jean Louis VENARD : vous continuez avec des gens performants !

Claude MARTINAND : je vous demanderai de me faire une liste des gens performants avec des notes. C'est dur !

Pourquoi il n'y a pas d'ingénierie performante en France, si ce n'est à des niveaux subcritiques parce qu'il y a un système d'organisation tel qu'elle est coincée entre l'ingénierie intégrée des entreprises et des grands groupes et l'ingénierie publique. La concurrence de l'ingénierie publique. Peut on dire du jour au lendemain : c'est malsain, Bruxelles, la cour de justice, etc... on va la réduire à zéro et la remplacer par l'ingénierie privée. Elle ne peut pas prendre le relai immédiatement. Alors, que fait on aujourd'hui ? On essaie de s'appuyer sur l'ingénierie publique, qui n'est pas si vaillante que ça, quoi qu'on en pense parce qu'elle est d'abord faite pour travailler en France. Les CETE, le réseau technique de l'équipement ne

dispose pas de beaucoup de capacité pour dégager les moyens extra envoyés comme ça. Les bureaux d'études privés qui existent, on essaie de les soutenir et d'améliorer leur compétence. Il n'y a rien de plus facile que de démolir un bureau d'étude, il faut six mois. Et il faut dix ans, vingt ans pour lui donner une compétence, tout le monde sait ça. Nous n'avons pas les grands bureaux d'études anglo saxon qui d'ailleurs ne sont pas souvent si bons que ça, quoi qu'on en dise. Par contre, ils ont une solidité financière, ils sont adossés fortement à des entreprises, la fonction d'ensemblier, de "project manager" qu'ils ont leur aussi assure la surface financière. On est dans un contexte de ce type. Essayons de l'améliorer comme nous pouvons, essayons de rapprocher certains bureaux d'études de groupes de services parce qu'il peut y avoir des complémentarités, etc..

Moi je suis contre le fait que l'Etat soit l'organisateur du système d'étude en France. Je suis pour un Etat modeste, on évoquait les impôts ! Tout ce qu'on peut faire pour essayer de mettre de gens autour de la table, faire du partenariat essayer de faire évoluer les choses et d'ailleurs à la limite, si on pouvait s'en passer moi, je serais plus content parce que j'estime qu'il n'y a plus de tutelle de l'Etat sur des secteurs économiques. Cela n'a aucun sens. Il y a du partenariat, il y a de l'information, de la communication, des mises en synergie. Point. D'accord ?

Je ne sais pas si j'ai complètement répondu à votre question. Je n'ai pas mentionné les bureaux d'études mais ça va de soit, c'est le vecteur principal.

M. BONNET : juste un petit complément. Je voudrais préciser qu'il y avait la notion que les bureaux d'études privés n'avaient plus la compétence et plus la possibilité nécessaire. Je voudrais quand même souligner que sur le marché international, c'est quand même les bureaux d'études privés qui sont plus présents et les plus agressifs, indépendamment de toute autre considération.

M..... ? : juste une petite mise à l'heure des pendules, il y a quinze ans, nous avons en France quinze bureaux d'études qui travaillaient dans les domaines du développement urbain, qui étaient les bureaux d'études privés qui fonctionnaient bien et faisaient du bon travail. Il y a en moins de cinq, je crois qu'il y en a deux ou trois, ça vaut la peine d'être dit, M. Martinand.

Claude MARTINAND : je le sais ! C'est pour cela que je suis revenu à cette question. C'est parce que le marché intérieur ne leur a pas permis de survivre qu'il y a un problème.

René de Maximy : je voudrais qu'on m'explique un petit peu si le secteur public doit palier les carences du secteur privé. Quand il y a des structures qui sont plus ou moins anciennes, comme le SMUH et l'ACA, on les jette à la poubelle. Quand elles commencent, en sortant du secteur public, à passer justement avec une certaine autonomie dans le contact entre les deux et bien, on s'en débarrasse.

Jean François VERGES : je crois que nous ne sommes pas dans une assemblée syndicale des bureaux d'études. Je crois qu'il faut essayer de garder son calme. Je veux juste dire sur ACA que la structure n'était pas adaptée.

Claude MARTINAND : moi, je suis arrivé après la suppression d'ACA. Par contre j'ai passé beaucoup de temps, parce que j'ai été obligé de répondre au référé de la cour des comptes.

Xavier GODARD : je vais poser une question un peu différente mais pas totalement du débat ici. Simplement, qu'est ce que vous attendez des milieux de recherche ? Est ce que vous attendez quelque chose des milieux de recherche ? J'explique en deux mots pourquoi je pose cette question. Lorsqu'on essaie de développer des programmes de recherche sur des domaines urbains dans les PVD, on a évidemment les plus grandes difficultés à trouver des financements. En fait, les financements, on les trouve en faisant de l'expertise. Donc, on va retomber sur le problème de la concurrence avec les bureaux d'études classiques, la concurrence déloyale, disons. Enfin, je le signale, c'est un problème. Si on veut travailler, c'est un peu la manière dont on résout le problème. L'autre aspect, c'est aussi que nous faisons beaucoup de formation à travers ces programmes de recherche. A la limite, on est sollicité pour faire quasiment que de la formation, encadrement d'étudiants en thèse ou des choses comme ça. Ça me semble important mais cela a aussi des inconvénients et des limites, qu'est ce que vous en pensez ?

Jean Louis VENARD : M. Martinand a très bien posé le problème. Pourquoi il n'y a pas d'ingénierie urbaine en France ? Moi je l'ai vécu, puisque c'est toute ma vie. J'ai fait cela toute ma vie. J'ai travaillé chez eux en premier, le BETURE SETAME, donc je les connais tous. Pourquoi il n'y a pas d'ingénierie urbaine en France ? Effectivement parce que il y a concurrence du secteur public. Nous avons fait disparaître les sections urbaines de l'OTAM au moment où on a créé les GEP. Je pose la question. Est ce que vous ne pensez pas que vous êtes en train de faire la même chose sur le marché Africain ? Je ne parle pas du marché du Moyen Orient, je ne parle pas du marché de l'Asie du sud est.

M..... ? : je ne pensais pas développer un débat aussi passionné sur le sujet, mais la question que je poserais est la suivante : est-ce que le rôle de l'administration n'est pas du tout d'être, disons le tuteur au sens où on l'entendait par rapport aux collectivités dans le passé, mais est ce que son rôle n'est pas précisément de jouer la synergie entre toutes les compétences ? Tout à l'heure M. Martinand a parlé du rôle d'ensembliser des bureaux d'études. Ça me paraît être un élément très intéressant. Je ne dis pas faisons table rase du passé, mais il est intéressant d'analyser le passé, mais il faut aller plus loin. Qu'est ce qu'on peut faire aujourd'hui ? Or, ce qui m'a semblé, j'insiste sur ce point, aussi bien dans le propos de M. Martinand que dans celui de M. Faure, c'est cette dimension nouvelle du rôle de l'Etat. Vous avez parlé d'une phase de mutation ; j'ai le sentiment qu'elle n'est pas ressentie dans un nouveau rôle que l'Etat doit jouer. On a énoncé un peu tous les partenaires de la coopération mais sans faire ressortir finalement soit un système de réseau soit un système de hiérarchie, de structures d'organisation que l'Etat doit jouer en tant que catalyseur et non pas en tant que donneur d'ordres. Je crois qu'il y a un nouveau rôle pour l'Etat. Peut être serait-il intéressant d'examiner ce qui se passe au Canada, par exemple et en Suisse, où il m'a semblé, mon appréciation est très superficielle, que l'Etat jouait mieux ce rôle, finalement, en étant en même temps moins tentaculaire dans les domaines techniques en particulier.

Claude MARTINAND : le président de Lavallin, c'est l'ancien ministre, etc.... Bon d'accord, c'est bien ! Lavallin, il a fait son beurre sur la baie James, et tout ça. Il a du cash, il a tout ce qu'il veut, il peut aller, y compris avec l'aide de la coopération technique canadienne, casser les prix en Afrique. Moi je suis d'accord avec vous, le rôle de l'Etat, la synergie, la catalyse, tout ce que vous voulez. Ceci dit, vous n'êtes pas mécontents qu'il y ait un peu de crédits, de commandes publiques, des crédits du FAC à l'occasion.

Jean Claude FAURE : moi je voudrais revenir là dessus parce qu'il y a un malentendu. Je ne me suis pas du tout placé du point de vue où on se situe à l'instant. La seule chose que je dis, c'est que, en tant qu'utilisateur, - nous sommes un consortium d'utilisateurs : il y a le pays partenaire, il y a la coopération française - nous avons besoin d'un certain nombre de compétences mises en oeuvre d'une certaine manière dans un certain contexte, selon des modalités qui effectivement vont être nouvelles, qui vont obliger à un décloisonnement etc... Moi j'ai besoin de ça ! Franchement, je regarde l'offre en face et je ne cherche pas à privilégier l'offre publique par rapport à l'offre privée, je cherche la compétence dont j'ai besoin.

Si dans ce domaine là - je reviendrai sur les problèmes de recherche tout à l'heure - les modalités dont on parle aujourd'hui font que par construction, il paraît plus simple et plus facile de contracter avec des privés, avec une société qui fournira une expertise, alors nous le ferons. Nous le faisons déjà et le balancement entre l'assistance technique sur contrat, l'assistance technique directe et l'assistance technique sur marché est en train d'évoluer. Nous sommes en train, d'année en année, de voir augmenter nos lignes de financement pour de l'expertise sur marché.

Ces marchés là, nous les passons avec des gens qui sont en mesure de répondre à des appels d'offres et de satisfaire à nos besoins. La coopération française n'a en charge ni la promotion du secteur privé, ni la promotion du secteur public. Elle a globalement en charge un souci de promotion de l'expertise française. J'avais au contraire l'impression que la diversification de nos besoins et la diversification des conditions de mise en oeuvre des choses, de plus en plus, ferait qu'il y a une place qui est là en train de se développer à mon sens, pour un peu d'activisme de la part du secteur privé. Il devrait être en mesure de nous offrir des produits peut être mieux adaptés à l'évolution de nos besoins, encore une fois en terme de souplesse, de diversité des profils, en terme de durée des opérations, en terme finalement, de bonne approche à travers la contractualisation. Moi mon problème est celui là, le problème d'un utilisateur et après tout l'offre qui est en face, qu'elle se mobilise et qu'elle se présente.

Si le fait que ce genre d'opération doit être amené à se développer et qu'au bout du compte doivent être également amenés à se développer les financements qui vont avec, qu'ils soient français ou qu'ils soient internationaux, alors peut être que l'offre française devrait se dire qu'il y a là un créneau potentiel qu'elle devrait mieux explorer, mieux exploiter. Et qu'elle soit plus présente dans les relations avec la Banque Mondiale, les bailleurs internationaux comme avec les bailleurs français.

Quant à la recherche, c'est vrai, je crois que nous avons besoin - avec tout ce qui est en train de bouger - d'injecter un peu plus une dimension de recherche. Je ne sais pas quel genre de recherche, je ne sais pas si on parle de recherche, de recherche développement, enfin on parle de recherche. Nous avons besoin d'avoir une dimension recherche plus importante, et je crois qu'un certain nombre des projets, des programmes que nous avons défini dans la dernière période font appel à des aspects de recherche, à des aspects de recherche développement. Et donc moi, je vous invite simplement à suivre avec attention ce qui se passe. Je crois que c'est vrai, là aussi, une fenêtre est en train de s'ouvrir. Je crois que pendant un certain temps il va falloir que nous investissions de cette façon là.

Jean François VERGES : je voudrais dire quelque chose assez rapidement, par rapport à ce problème. Je crois que chaque intervenant a son genre de beauté. Les opérateurs privés, ceux qui restent - moi je parle en tant que petit opérateur privé à la marge de votre secteur - ont des capacités commerciales. Et d'abord, il y a beaucoup de commercial, les affaires, il faut

les sortir et savoir les sortir. Et ils ont des capacités de gestion : gérer un projet où il y a dix compétences différentes avec des sous traitants dans tous les sens, c'est extrêmement complexe et il faut que ça soit bien géré pour que les coûts et la qualité soient optimisés. Je crois que ce qu'il faudrait demander à l'administration, c'est du côté de l'administration et des collectivités locales bien gérées - parce que je crois que dans les collectivités locales, il faut exporter les "bien gérées" - il y a des compétences et il y a quelque chose de valorisant pour un interlocuteur : le Directeur des services techniques d'une grande ville française ou un spécialiste d'un service technique français c'est extrêmement valorisant et c'est un très gros atout commercial. Je vois les difficultés concrètes, c'est dans la mise à disposition, rapidement, car souvent les délais de réponse à un appel d'offre, pour remettre un CV sont extrêmement courts, donc de mise à disposition, de disponibilité, à des coûts raisonnables. Parce que la caractéristique des entreprises du secteur privé, c'est que tous les coûts sont affichés à 100%. Une des caractéristiques du secteur public décentralisé et centralisé, c'est qu'il y a une grande partie de coûts cachés. Moi je l'ai bien vu dans le secteur de la télécommunication. Quand c'était le Ministère des Postes et Télécommunications et qu'on avait des gens détachés, ils étaient à 50 000 F. Maintenant que c'est FRANCE TELECOM, c'est passé à cent, cent dix, cent vingt mille francs. Donc je pense que si on pouvait avoir très rapidement des experts pointus, rapidement, à des coûts raisonnables dans des conditions souples, je crois que ça renforcerait considérablement la capacité des gens qui font des études. Ce n'est pas le cas actuellement. Mais ces mises à disposition pour moi, en homme mois, c'est minoritaire. C'est du catalyseur et c'est du qualitatif. On ne demande pas à ce genre de détachement de faire le corps de l'intervention.

Xavier CREPIN : je crois que nous allons continuer cette discussion d'une manière plus conviviale. Nous allons remercier autour d'un verre M. Martinand, M. Faure et M. Bonnet, qui ont pris sur leur temps et également M. Vrignaud qui est venu de Nantes pour cela. J'ai simplement retenu un point qui me semble extrêmement positif : une nouvelle perspective qui est ouverte dans les relations notamment entre le Ministère de l'Equipement et le Ministère de la Coopération qui a pris le beau nom de coopération déconcentrée. J'espère que ce florilège de la langue française aura un avenir considérable, et donc permettra une collaboration entre des échelons déconcentrés de l'Etat français, des organismes français et des échelons correspondants des pays en développement.

Je vous invite à boire un verre.

Merci beaucoup.

LISTE DES PARTICIPANTS

M. Gilles ANTIER
IAURIF
251, rue de Vaugirard
75740 - PARIS CEDEX 15
FRANCE

M Jean-Louis ARMAND
Ministère de la Coopération et du Développement/SCT-IL
1 bis, avenue de Villars
75007 - PARIS
FRANCE

M. Claude BAEHREL
CCFD
4, rue Jean Lantier
75001 - PARIS
France

E BAUVARD
ACT Consultant
17 bis, rue Richard Lenoir
75011 - PARIS
FRANCE

M. Bernard BECQ
Banque Mondiale SSATP
1818 H Street N.W.
- WASHINGTON DC 20433
ETATS UNIS

M. Joseph BERTHET
IAURIF
251, rue de Vaugirard
75015 - PARIS
FRANCE

M. Jean BERTHIER
BCEOM
Place des Frères Montgolfier
78286 - GUYANCOURT CEDEX
FRANCE

M. Jean-Marie BIREAUD
SCIC-AMO
20/22, rue des Fossés St Jacques
75005 - PARIS
FRANCE

M. François BODIN
c/o Mission Française de Coopér.
B.P. 834
- ANTANANARIVO
MADAGASCAR

Mme Véronique BORRET
CNFPT
3, villa Thoréon
75738 - PARIS CEDEX 15
FRANCE

M. Albert BOSQUET
CICAD Consultants
45, bd Auriol
75013 - PARIS
FRANCE

M. Christian BOUCHAUD
GROUPE 8
5, rue Mazarine
75006 - PARIS
FRANCE

M. Bruno BOURQUET
AUDIAR
6, bd Laënnec
35000 - RENNES
FRANCE

M. E BOUTILIE
3, rue Dunand
75013 - PARIS
FRANCE

M; Michel BRODOVITCH
DAU
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE CEDEX 04
FRANCE

Mme. Françoise BRUNET
ADRET
137, rue Vieille du Temple
75003 - PARIS
FRANCE

M. Michel CAMBERLEIN
Les Hameaux de la Torse - Batiment 2
Route du Tholonet
13100 - AIX EN PROVENCE
FRANCE

M. Noël CANNAT
Chemin de Lironnes
34820 - ASSAS
FRANCE

M. Jacques CAROL
16, rue de l'Université
75007 - PARIS
FRANCE

M. Paul CHECCAGLINI
MELT/STU
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE Cedex 04
FRANCE

Mme Anne COLLIN-DELAUVAUD
CREDAL - IHEAL
28, rue St Guillaume
75007 - PARIS
FRANCE

M. Jean-Emmanuel CORNU
Cabinet M. PINSEAU
41, avenue Foch
75008 - PARIS
FRANCE

M. Xavier CREPIN
Ministère de la Coopération et du Développement/FEC/GE2
20, rue Monsieur
75007 - PARIS
FRANCE

M. Patrice DENIAU
La Caisse Française de Développement
Cité du Retiro - 35-37, rue Boissy d'Anglas
75008 - PARIS
FRANCE

I. DJELIC
191, rue d'Alésia
75014 - PARIS
FRANCE

M. Jean Claude DROIN
Ministère de la Coopération et du Développement
1, bis avenue de Villars
75007 - PARIS
FRANCE

M. DUCHEMIN
ORSTOM
213, rue Lafayette
75010 - PARIS
FRANCE

M. Jacques DUPAIGNE
93, boulevard Magenta
75010 - PARIS
FRANCE

M. Daniel FAUDRY
INGUL
21, rue François Garcin
69003 - LYON
FRANCE

M. Jean Claude FAURE
Ministère de la Coopération et du Développement
20, rue Monsieur
75007 - PARIS
FRANCE

M. Jean-Paul FAVRE
MELT - DAEI
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE CEDEX 04
FRANCE

M. Louis FERNIQUE
MELT/DAEI/IGT
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE Cedex 04
FRANCE

M. Jean-Paul FIORESE
MELT/DAEI/ICF
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE Cedex 04
FRANCE

M. Alexandre GABOR
s/c Mission Française de Coopération
BP 4012
- DOUALA
CAMEROUN

M. GALAUP
Domaine de la Forge
Lasserre
31530 - LEVIGNAC S/SAVE
FRANCE

M. Jean-Pierre GALLAND
Mission de Coopération et d'Action Culturelle - RIOFU
BP 534
- KIGALI
RWANDA

M. Jacques GALLY
GIE VILLES NOUVELLES DE FRANCE
6, rue du Docteur Finlay
75015 - PARIS
FRANCE

M. GAMBINI
ENPC
28, rue des St Pères
75007 - PARIS
FRANCE

M. Bernard GARMIRIAN
10, rue Fauveau
92140 - CLAMART
FRANCE

M. Michel GAUD
Ministère de la Coopération et du Développement
20, rue Monsieur
75007 - PARIS
FRANCE

M. Jacques GAURAN
MELT/DAEI/IGT
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE Cedex 04
FRANCE

M. Alain GAYRARD
Mission Française de Coopération
BP 1839
- ABIDJAN 01
COTE D'IVOIRE

M. Michel GERARD
Pierre Lesage
10 impasse Guémenée
75004 - PARIS
FRANCE

M. Xavier GODARD
INRETS
2, av. du Gal Malleret Joinville
94114 - ARCUEIL Cdx
FRANCE

M. Jean Marie GOUFAN
C2 JMG
12, rue du Château de Condé
94100 - SAINT MAUR DES FOSSES
FRANCE

M. Gilles GUILLAUD
Ministère de la Coopération et du Développement/NOG
1 bis, avenue de Villars
75007 - PARIS
FRANCE

M. Gérard GUILLAUMIN
GIE VILLES NOUVELLES DE FRANCE
6, rue du Docteur Finlay
75015 - PARIS
FRANCE

M. Pierre HAVARD
EAMAU
BP 2067
- LOME
TOGO

M. HERNANDEZ
259, rue de Charenton
75012 - PARIS
FRANCE

M. Xavier HOANG
49, rue de la Montagne Ste Geneviève
75005 - PARIS
FRANCE

M. Claude JAMATI
Lyonnaise des Eaux - LYSA
15-27, rue du Port - Parc de l'île
92022 - NANTERRE Cedex
FRANCE

M. JAVERZAT
Sté Travail et Propreté
14-16, rue Voltaire
94276 - LE KREMLIN BICETRE CEDEX
FRANCE

M. Jean-Pierre KUHN
Architecte Sans Frontière
38, rue des Mathurins
75008 - PARIS
FRANCE

Mme Marie-Alice LALLEMAND-FLUCHER
CLI Conseil-18ème étage
Tour Cristal-7/11 quai A.Citroën BP 52
75721 - PARIS CEDEX 15
FRANCE

M. Jean-François LANGUMIER
SAPRR - Direction Générale
41 bis, Avenue Bosquet
75007 - PARIS
FRANCE

M. Eric LAUBE
44, rue Emile-Lepœu
75011 - PARIS
FRANCE

M. Emile LE BRIS
GRD INTERURBA
109, rue de Turenne
75003 - PARIS
FRANCE

Mlle Béatrice LE COUR GRANDMAISON
65, rue Saint Didier
75116 - PARIS
FRANCE

M. Dominique LECOMPTE
BP 12 979
- NIAMEY
NIGER

M. Philippe LEPEUDRY
19, rue Montéra
75012 - PARIS
FRANCE

M. H. LEROUX
GROUPE HUIT
5, rue Mazarine
75006 - PARIS
FRANCE

Mme Marie-Thérèse MANCHOTTE-BONACI
avenue Montjoie 81 Bte 8
1180 - BRUXELLES
BELGIQUE

M. Tony MARCHAL
67, rue de Courcelles
75008 - PARIS
FRANCE

M. Jean-Louis MARGERIE
Cités Unies Développement
22, rue d'Alsace
92300 - LEVALLOIS-PERRET
FRANCE

M. Claude MARTINAND
MELT/DAEI
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE Cedex 04
FRANCE

M. Jacques MASSEIN
MISSION FRANCAISE DE COOPERATION
BP 2014
- DAKAR
SENEGAL

M. Gustave MASSIAH
ACT
17 bis, rue Richard Lenoir
75011 - PARIS
FRANCE

M. René de MAXIMY
17, rue Piver
91260 - JUVISY SUR ORGE
FRANCE

M. Daniel NIRO
SCIC-AMO
20/22, rue des Fossés St Jacques
75005 - PARIS
FRANCE

M. François NOISETTE
38, rue de Varâtre
77127 - LIEUSAIN
FRANCE

M. Marc NOLHIER
104, rue Saint Charles
75015 - PARIS
FRANCE

M. Yves NOUGUEREDÉ
Ministère de la Coopération et du Développement DEV/S
57, bd des Invalides
75007 - PARIS
FRANCE

M. Antoine OLAVARRIETA
SCIC - AMO
20/22, rue des Fossés St Jacques
75005 - PARIS
FRANCE

M. Gérard OLVERO
Ministère de la Coopération et du Développement/DEV/S
1 bis, avenue de Villars
75007 - PARIS
FRANCE

Mme Annick OSMONT
13, rue Vergniaud
75013 - PARIS
FRANCE

M. Raoul PAJONI
GRET/AITEC International groupe Itac
16, avenue Foch
94160 - SAINT MANDE
FRANCE

Mme Anne PONS
SCIC-AMO
20-22, rue des Fossés Saint Jacques
75005 - PARIS
FRANCE

Mme Christine POINTEREAU
86, rue des Pyrénées
75020 - PARIS
FRANCE

M. Michel PROUZET
74, rue Vaneau
75007 - PARIS
FRANCE

M. Guy RAGOT
12 A, rue Charles Infrac
92190 - MEUDON
FRANCE

M. Fabrice RICHY
99, rue Blomet
75015 - PARIS
FRANCE

Mlle. Laurence RIST
Ministère des Affaires Etrangères
NUOI - 37, quai d'Orsay
75351 - PARIS Cdx 07
FRANCE

M. ROUGEAU
AFU
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE CEDEX 04
FRANCE

M. Pascal ROUMEGUERE
95, boulevard Romain Rolland
92120 - MONTRouGE
FRANCE

M. Gilles ROUSSEAU
Agence Rousseau
5, rue de Savoie
75006 - PARIS
FRANCE

M. Jean-Pierre SCHAEFER
SCIC INVESTISSEMENT
6, place Abel Gance
92652 - BOULOGNE BILLANCOURT CEDEX
FRANCE

M. Max SCHAEGER
UTC - Formation Continue
BP 649
60206 - COMPIEGNE Cdx
FRANCE

M. Felipe STARLING
Ministère de la Coopération et du Développement
1 bis, avenue de Villars
75007 - PARIS
FRANCE

M. Jean Claude THORET
MELT - DAU
Arche de la Défense
92055 - PARIS-LA-DEFENSE Cedex 04
France

M. Jean-Louis VENARD
92, Faubourg de Bourgogne
45000 - ORLEANS
FRANCE

M. Jean-François VERGES
ICEA
13, rue du quatre septembre
75002 - PARIS
FRANCE

