

## **Compte rendu réunion Club FNAU International 9 février 2011 – Lyon**

*La stratégie urbaine des bailleurs dans les villes émergentes et en développement... et notamment leurs politiques d'appels d'offres*

*Les agences d'urbanisme et leurs activités commerciales à l'international  
(intérêt, limites... partenariats avec l'ingénierie française).*

Sur l'invitation du Club FNAU international et avec la participation de *Hubert Julien Laferrière* vice-Président du Grand Lyon chargé de la coopération décentralisée, plus d'une cinquantaine de professionnels de l'urbanisme (bailleurs de fond, représentants de l'Etat, membres de l'AdP, DRI du Grand Lyon, agences d'urbanisme, ...) étaient présents au Grand Lyon pour participer à cette journée partagée en 2 parties :

a) en matinée, **une session sur la stratégie urbaine des bailleurs dans les villes des pays émergents et en développement et leurs politiques d'appels d'offres.**

Etaient présents pour s'exprimer *Michel Arnaud*, INg. PC, Consultant, *Olivier Lavinal* (représentant la Banque Mondiale), *Pascale Chabrilat* (Caisse des Dépôts), *Mai Linh Cam* (AFD), *Emilie Maehara* (MAEE).

b) Dans l'après-midi une session consacrée **aux activités commerciales des agences à l'international**, notamment sur les appels d'offres des bailleurs et les partenariats à développer entre les bureaux d'études et les agences d'urbanisme. Cette discussion était également l'occasion de rappeler la nécessité d'encourager d'autres agences à se lancer à l'international et dans la réponse à des appels d'offres commerciaux. Se sont exprimés *Clémentine Tribouillard* (Urbaconsulting), *Michel Delpéuch* (Egis), *Aurélie Jehanno* (Systra), *Jean-Philippe Lestang* (Fit Memoris), *André-Marie Bourlon* (APUR) et *Gilles Antier* (IAU IdF).

## (1.) La stratégie urbaine des bailleurs dans les villes émergentes et en développement... et notamment leurs politiques d'appel d'offre

**Hubert Julien Laferrière** a ouvert la séance et rappelé **les enjeux et les différentes actions de coopérations décentralisées** dans le domaine de l'urbain, menées notamment par le Grand Lyon. Aujourd'hui, les acteurs de la coopération décentralisée sont soumis à un double défi : d'une part, dans un contexte de croissance urbaine importante, élargir leur domaine de coopération à la **planification urbaine**, avec l'appui de leurs agences d'urbanisme et d'autre part, s'allier et engager des **programmes communs avec les bailleurs de fond qui mènent une approche de plus en plus territoriale** dans leurs stratégies de développement urbain (avec un partage des rôles : du « soft » pour les collectivités françaises , du « soft » et du « hard » pour les bailleurs).

Marcel Belliot, délégué général de la FNAU a par la suite introduit et animé la séance :

**Le processus d'urbanisation qui nous vivons aujourd'hui est comparable à la révolution agricole qui a bouleversé les modes de vies il y a plus de 8000 ans.** Depuis plus d'un siècle, avec les premières révolutions industrielles, les mouvements d'urbanisation se poursuivent dans toutes les villes du globe. Les bailleurs de fond s'impliquent dans ces mouvements d'urbanisation. Aujourd'hui, les grandes stratégies des bailleurs de fond dans le domaine de l'urbain sont réajustées : l'urbanisation est devenue un moteur du développement économique.

### Cadre général du contexte urbain mondial

plus de **50% de la population est devenue urbaine** et on compte plus de **70 millions d'urbains supplémentaires par an**.

90% de la croissance urbaine se fait des les villes des pays émergents et en développement.

**1 milliard d'urbains vit dans des bidonvilles.**

70% des émissions de gaz a effet de serre proviennent des villes et **70% de l'énergie mondiale est consommée dans les zones urbaines**

D'ici 2030, les Pays émergents et en développement abriteront **80% de la population urbaine mondiale.**

### Les interventions

#### 1.1). Michel Arnaud, INg. PC, arch. DPLG, urbaniste IOP, consultant

Le World Development Rapport 2009 de la Banque Mondiale a initié un vrai changement de paradigme en matière de planification urbaine dans les PED : d'un contrôle fort et restrictif des migrations rurales et de la régulation urbaine, la Banque Mondiale entend aujourd'hui, à travers une vision très libérale du développement, favoriser la concentration urbaine et économique pour une meilleure intégration des territoires aux marchés.

- Deux stratégies de politiques coloniales peuvent être mises en lumière : *un contrôle strict des migrations rurales avec une production urbaine normative et une urbanisation duale, séparant « ville européenne ou internationale » et « quartiers indigènes ».*
- Les bailleurs de fond avaient une stratégie basée sur le freinage de l'exode rural, la restructuration des quartiers d'habitat précaires et la mise en place de « services

essentiels ». Les résultats ont été peu convaincants en regard de l'expansion de l'habitat précaire. La priorité a notamment été donnée à la résorption ou la réhabilitation de quartiers informels existants, en délaissant dans le même temps la question de l'organisation des extensions et des quartiers informels futurs.

- En **2006**, durant le **Forum Urbain Mondial de Vancouver**, la Banque Mondiale reconnaît publiquement l'échec des politiques de freinage des migrations.
  - En **2009**, le **World Development Report** de la Banque Mondiale intitulé « Reshaping the Economic Geography », prône un nouveau paradigme, libéral, applicable à toutes les échelles, autour de la dimension socio-spatiale du développement. **L'intégration économique devient la clé de la nouvelle stratégie de la banque mondiale.**
  - La concentration urbaine et économique est favorable à la croissance économique et donc à l'intégration aux marchés. L'urbanisation devient donc un moteur économique. Les disparités spatiales sont inévitables, mais elles doivent être raisonnables. Ce paradigme qui s'inscrit dans un **contexte** particulier, celui de la **mondialisation et de la compétitivité** permet de dégager deux orientations principales :
    - **l'urbanisation en tant que processus consubstantiel de la croissance économique, à la fois cause et conséquence du développement économique,**
    - **le caractère systémique du développement.**
- Ces stratégies transversales demandent une analyse approfondie du contexte local et historique afin de permettre une adaptabilité importante à un contexte de plus en plus mouvant. Le problème de la temporalité visée : court terme/long terme est lui aussi à prendre en compte dans les évolutions politiques.

## 1.2). La Banque Mondiale et le développement urbain, par Olivier Lavinal

Dans ce nouveau contexte urbain mondial, la Banque Mondiale axe sa stratégie en fonction des enseignements énoncés dans le WDR 2009. Elle valorise l'espace urbain en tant qu'espace moteur du développement, l'intégration économique et régionale et enfin le partage de savoirs (knowledge). A l'heure actuelle, elle développe dans l'urbain 155 projets dans 60 pays.

- Le rapport du WDR 2009 met en évidence **l'émergence des villes secondaires** et l'importance de la **métropolisation** pour repenser la géographie économique. Ce texte fondateur veut promouvoir l'intégration économique à travers **trois instruments (3 « I ») : les Institutions, les Infrastructures et les Interventions.**
- En réponse, la stratégie 2009 de la Banque valorise une **politique plus inclusive** et intégrée (et non un équilibre spatial) afin de créer des « *livable cities* » selon le **principe des 3 »D** : favoriser la **densité**, raccourcir les **distances**, diminuer les **divisions** par l'ouverture économique, comme moteur du développement économique, humain et social et la « *bonne gouvernance* » des villes.
- Le développement urbain s'articule donc autour de **cinq piliers fondateurs** : la gestion, la gouvernance et le financement des villes, la pauvreté urbaine, la croissance économique, les politiques foncières et le logement et enfin l'environnement urbain et le changement climatique.

- ✓ Exemple de la région MENA (pourtour Méditerranée) et sa **triple fracture économique, démographique et spatiale**.

Peu d'attention est portée à cette région alors que ses spécificités font des **villes méditerranéennes des métropoles incomplètes**. L'enjeu consiste ici à surmonter les disparités spatiales en **améliorant la décentralisation** et les services, en valorisant le développement local, en mettant en place des politiques en matière de **logements**, de **foncier** et **d'aide d'urgence**.

- ✓ le Centre de Marseille pour l'Intégration en Méditerranée (CMI), un partenariat entre bailleurs de fond (BM, BEI, AFD, Caisse des dépôts)

Cette plateforme multipartenariale **inaugurée en 2009** a mis en place **14 programmes d'actions** autour de **5 thématiques** (le développement urbain et spatial, les transports, l'eau & l'environnement, le développement humain et l'innovation).

**Les appels d'offre lancés par la Banque Mondiale**: La passation des marchés se fait principalement par le site « Vendor Kiosk » qui fait la liste des opérations en cours de lancement. Ce site permet de recenser tout les consultants recrutés pour travailler avec la Banque. Le site « Development Gateway Market » (sorte de marché virtuel) liste les appels d'offres financés par la BM, la Banque africaine de Développement, Europe Aid, la BEI, etc

### 1.3). La Caisse des Dépôts : la ville durable, Investir sur le long terme, par Pascale Chabrilat, responsable de l'unité Méditerranée et coopération internationale

La Caisse des Dépôts entend renforcer sa stratégie et son ouverture, à l'échelle internationale, notamment en s'affirmant dans le débat européen, en favorisant la promotion internationale grâce au Club des investisseurs de long terme et en renforçant son ouverture sur la Méditerranée. Le club des investisseurs à long terme (notamment sur la thématique de la ville et du logement) est une structure cadre des activités internationales.

- **Rôle d'appui et d'accompagnement** des politiques publiques en **Méditerranée** grâce à une présence forte de certaines de ces filiales. Priorités : développement des PME, environnement, université et économie de la connaissance ainsi que le logement et la ville.
- L'Initiative pour des *Villes Méditerranéennes Durables* est portée par **trois structures**.
  - La création du **fonds InfraMed** qui intervient en fonds propres dans le capital de sociétés locales (**infrastructures** urbaines, énergétiques et de transport) ;
  - L'appui au projet de **l'Institut des Hautes Etudes de Développement et d'Aménagement des Territoires en Méditerranée, IHEDAT**, (soutenu par la DATAR et IHEDAT Europe, **développement urbain et aménagement du territoire** en Méditerranée) ;
  - Le Centre de Marseille pour l'Intégration en Méditerranée (regroupant la France, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Tunisie et l'Egypte) ;  
Le programme Développement Urbain Stratégique et Villes et Changement climatique, en partenariat avec la BM : **rénovation urbaine** (le Réseau des aménageurs et opérateurs de la Ville durable, décembre 2010), foncier, **vulnérabilité face au changement climatique**, planification territoriale : étude **MENAPOLIS** et enfin planification stratégique urbaine avec la **Conférence de Barcelone** sur les stratégies de villes (SDV) ...

- Les stratégies de villes (SDV), avec **Cities Alliance**, *Medcités* et GIZ en Méditerranée lancent également des appels à projet afin de promouvoir la ville.

#### 1.4). La stratégie du Ministère des Affaires Etrangères, par Emilie Maehara

La stratégie du Ministère s'articule en trois points : la stratégie en appui à la gouvernance urbaine démocratique, le partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) et les appels à projet. Le développement urbain est un enjeu stratégique et transversal qui nécessite la mobilisation d'une multitude d'acteurs.

- **Renforcement des capacités des collectivités locales** (planification, concertation sociale, environnement, politiques nationales diverses...)
- **Appui aux maitrises d'œuvre dans le cadre de la coopération décentralisée** de la recherche... Dans des domaines très variés comme l'accès aux services de bases, les politiques foncières et la maitrise du périurbain, le développement économique local et la valorisation des centres anciens.
- Entre 2007-2009, création d'un groupe de travail sur la **gouvernance urbaine démocratique** dans le but de valoriser les modalités d'action des autorités locales qui jouent un rôle de catalyseur du développement. Les **processus de décentralisation** sont donc des cadres propices à cette gouvernance urbaine.
- Un partenariat français pour la ville et le territoire (regroupant les acteurs français de l'urbanisme, impliqués notamment dans des activités internationales) a également été mis en place afin de **valoriser le savoir faire en urbanisme et les actions françaises à l'international, notamment lors des grandes rencontres internationales (ex : Forum urbain mondial, ...)**.

#### 1.5). La stratégie de l'AfD dans les villes émergentes et en développement, opportunités pour les agences d'urbanisme ? Par Mai Linh Can

La stratégie d'intervention de l'AfD dans le développement urbain se focalise sur la généralisation des processus de décentralisation et de transfert de compétences aux autorités locales et dans une approche dépassant le modèle du projet et relevant d'une stratégie globale d'intervention. Ces transferts de compétences sont notamment ciblés sur l'accès aux services essentiels, la planification urbaine, le développement économique...

- En 2007, création de la **division Collectivités Locales et Développement Urbain** pour soutenir les projets de développement local intégré avec une **approche opérationnelle** pragmatique et adaptative.
- Les **modes de financement** proposés sont diversifiés (**prêts et/ou subventions**) de manière à répondre au mieux à la demande et au contexte. Des subventions sont mobilisables pour des études ou des expertises pour l'identification du projet (FERC - Fonds d'expertise et de renforcement des capacités).
- **Deux types d'entrée** sont possibles pour les agences d'urbanisme :
  - **Coopération décentralisée pré-existante**, auquel cas les agences d'urbanisme interviennent dans le cadre d'un financement AfD

- **Pas de coopération décentralisée pré-existante**, auquel cas les agences d'urbanisme peuvent intervenir en répondant à un **appel d'offres** lancé par l'AfD

Sont ensuite présentés brièvement des projets en cours de l'AfD qui intéressent ou pourraient intéresser des agences d'urbanisme:

- Diyarbakir en Turquie (habitat et aménagement urbain) avec la ville de Rennes,
- Ouagadougou (restructuration de quartiers, plan d'occupation des sols, ...) avec le Grand Lyon et l'agence d'urbanisme de Lyon,
- Amman (transport urbain) avec la ville de Paris et l'APUR .

Est évoquée, en fin d'intervention, la prévision de projets à court terme sur Bamako, Saint-Domingue et Damas.

### **1.6).La stratégie de la Banque Asiatique de développement et de ONU Habitat, par Patrice Berger, agence d'urbanisme de l'agglomération lyonnaise**

#### **La Banque Asiatique de développement :**

L'Asie concentre 60% des urbains avec une augmentation actuelle de 44 millions d'habitants chaque année

Aux sujets antérieurs d'intervention dans le secteur urbain (lutte contre la pauvreté, amélioration des bidonvilles et infrastructures, décentralisation et coopération régionale, ...), la banque Asiatique a ajouté de nouveaux thèmes d'intervention, qu'elle juge encore plus difficiles à traiter :

- l'économie (les 3 E : avec équité , économie d'énergie et corridors économiques),
- le développement des villes secondaires et des villes frontalières,
- le développement durable et la lutte contre le changement climatique, notamment par le verdissement des villes et le développement de villes compactes, dotées de transports en commun.

Les transports en commun mobilisent aujourd'hui 21% des financements de la Banque asiatique qui constate que les villes disposent peu de visions stratégiques et de planification.

La congestion de la circulation génère 2 à 5% de baisse de productivité et augmente de 2 à 4% les problèmes de santé publique

L'action de la Banque sur les transports en commun porte sur les politiques de transport, l'articulation transport et urbanisme, sur le management des transports publics et leurs financements.

#### **ONU Habitat :**

Depuis 1976, La stratégie de ONU Habitat, très inspirée par les coopérations des pays nordiques a toujours présenté une approche plus sociale de la question urbaine, notamment basée sur le rôle possible des communautés de base, même si le rôle positif des marchés n'est pas mis en cause.

Les évolutions récentes (1996-2008) font apparaître les priorités suivantes :

- Attention portée aux communautés de base,
- Attention portée aux groupes vulnérables (femmes, jeunes, ...),
- Sécurité foncière et droit au logement,
- Renforcement des capacités des collectivités territoriales/gouvernance locale , lutte anti-corruption,

- Protection du patrimoine et héritage culturel.

NB : Depuis octobre 2010, le nouveau président d'**ONU Habitat**, Juan Clos, a **renforcé une approche intégrée** et une priorité donnée à la planification urbaine et aux actions en Afrique Sub-saharienne.

## Restitution des débats

- La **question sur la gouvernance** et de l'implication des acteurs locaux dans les projets : La question est difficile mais « le canal » des pouvoirs locaux permet une bonne adéquation projet/besoins. Pour Olivier Lavinal : la **Banque Mondiale favorise le « bottom-up »** (appropriation par les locaux et institutionnalisation), elle ne met pas en œuvre les projets. Ils sont pris en charge par les pouvoirs nationaux et locaux et le plan stratégique est monté avec eux (sous peine de non financement). Chaque projet fait l'objet d'une évaluation.

Emilie Maehara souligne la création du **guide de la gouvernance**. Il permet d'établir un cadre pour la concertation multi-acteurs. Ces stratégies d'actions sont plus longues que les stratégies sectorielles mais elles sont beaucoup plus efficaces.

- Quelle **vision des villes** pour les bailleurs ?

Pour la Caisse des dépôts, il faut intégrer une vision future du territoire. Pour la Banque mondiale, cette vision est marquée par l'approche anglo-saxonne de la participation (plus active que dans les populations francophones).

Selon Patrice Berger, les bailleurs constatent tous chez les maires des villes du sud, un manque de vision de leur ville, du fait notamment de l'importance des urgences à traiter. Ce constat devrait inciter les bailleurs à soutenir encore plus la planification stratégique des villes, sujet sur lequel les agences d'urbanisme françaises peuvent trouver leur place pour appuyer les équipes locales dans cet exercice.

Cependant, la mise en œuvre de ces visions et de ces exercices de planifications bute sur le manque de corps techniques pérennes dans les villes du sud pour leur assurer efficacité et continuité dans l'action (du fait d'un turn-over excessif des cadres techniques).

C'est notamment l'une des difficultés rencontrées par les agences dans la coopération décentralisée qui consiste à venir en appui dans la durée aux cadres locaux.

Pour Michel Arnaud, il faut veiller à ne pas trop simplifier les projets au risque d'occulter les messages du WDR et d'appliquer des solutions clés en main. Celui-ci établit 3 stratégies urbaines, corrélées à 3 seuils de développement économique. A chaque étape du développement correspond une stratégie .

- Existe-il une **coordination entre les bailleurs de fond** ?

Pour la Banque Mondiale, la coordination entre l'ensemble des bailleurs de fonds sur leurs stratégies urbaines n'est pas pleinement établie pour apporter de la cohérence et pour éviter doublons et concurrences. Il faut avancer vers une culture commune et surtout développer les métiers du savoir « knowledge ».

La représentante de l'AfD juge que des progrès sont constatés : elle prend l'exemple du rapprochement de la coopération de l'AFD avec celle de la Banque asiatique.

La représentante de la Caisse des dépôts juge aussi que le sujet progresse et cite des exemples de coordination entre bailleurs comme le CDS (city development strategy) ou CGLU.

## (2). Les agences d'urbanisme et leurs activités commerciales à l'international (intérêts, limites, ... des partenariats avec l'ingénierie française)

La session de l'après-midi, animée par Patrice Berger, réunissait consultants privés et agences d'urbanisme afin d'échanger sur leurs expériences commerciales partagées à l'international.

Se sont exprimés Clémentine Tribouillard (Urbaconsulting), Jean-Philippe Lestang (Fit memoris), Aurélie Jehanno (Systra), Andr- Marie Bourlon (APUR), Gilles Antier (IAU IdF) et Pierre-Michel Delpeuch (EGIS Villes et Paysages), Jean-Philippe Lestang (FIT Memoris ).

En introduction, Patrice Berger a d'abord souligné l'importance de ce type de rencontres afin d'encourager plus d'agences à travailler sur des contrats commerciaux et à s'associer avec des partenaires privés plus expérimentés afin de mutualiser leurs compétences.

Sur les **52 Agences d'urbanisme** en France **seulement 8 à 10** participent à **des actions de coopération décentralisée** et **très peu d'entre elles (3 à 4)** répondent à **des appels d'offres internationaux**.

Le secteur commercial international présente cependant un réel intérêt pour les agences (export de savoir faire transversal, recettes commerciales d'appoint) mais il bute sur diverses limites qui leur sont propres. La première d'entre elle touche à la nature de cette activité qui ne peut être, de par son caractère commercial, qu'une activité annexe et non une priorité (les statuts imposent aux agences une limite de 30% pour les activités commerciales à ne pas dépasser). D'autres limites apparaissent pour s'engager sur des contrats commerciaux internationaux : le manque de **réactivité** pour répondre aux appels d'offres, le niveau de **langue** parfois exigé (anglais), une mauvaise **connaissance du fonctionnement des appels d'offres lancés par les bailleurs**, une certaine prudence due à leur statut, ...

### 2.1) Urbaconsulting, Clémentine Tribouillard

Les compétences des agences et des bureaux d'études sont **complémentaires**. L'association du public avec le privé constitue une formule hybride adaptée aux appels d'offre internationaux. Elle permet une **plus grande réactivité** et une plus grande **fluidité dans le montage et le suivi des projets** (bureau d'études) tout en conservant **l'aspect qualitatif du travail de l'agence** et en mettant à profit son expérience.

Enfin elle permet de confronter les professionnels des « deux bords » à des techniques et rythmes de travail différents, ce qui enrichit considérablement leurs compétences et renouvelle leur rapport au métier.

Le partenariat peut s'envisager sous deux angles :

- L'association à un bureau d'étude spécialisé permet aux agences d'urbanisme de **contourner l'obstacle de procédures peu maîtrisées** et de s'appuyer sur un partenaire expérimenté pour **investir un nouveau champ d'activité** ou pour **s'implanter sur nouvelle zone géographique**.

- Le savoir-faire spécifique des agences dans plusieurs domaines d'excellence et de la diversité des profils d'experts des équipes bénéficie aux bureaux d'étude.

Elle présente ensuite un **guide** de réponse à des appels d'offres internationaux

#### **EOI (expression d'intérêt)**

- Consulter les sites où sont mis en ligne les appels d'offre

**DG market** : <http://appel-d-offre.dgmarket.com/>

Sur le site des différents bailleurs :

**Cities Alliance** : <http://www.citiesalliance.org/ca/>

**Banque mondiale** :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,menuPK:115635~pagePK:64020917~piPK:64021009~theSitePK:40941,00.html>

NB : les procédures de certains clients (bailleurs) sont plus difficiles d'accès que d'autres, l'Union Européenne par exemple est réputée très procédurière.

**Réponse à une EOI** : Elle permet de se faire connaître du client et d'établir le premier contact. On informe le client sur la nature des prestations que l'agence peut fournir. Ces **informations sont indicatives et pas contractuelles**.

**Attention !** si l'EOI n'est pas contractuelle, elle est néanmoins **contraignante** à propos de l'accord de groupement (responsabilité unique/partagée). Si différents collaborateurs répondent conjointement à une manifestation d'intérêt commune, ils doivent expliciter la nature de leur coopération : **association ou sous-traitance**.

**Le dossier de candidature** comprend :

- Fiche de **présentation** du candidat (agence),
- Fiche de **références** (études/travaux déjà menés et pertinents par rapport à l'offre),
- Proposition d'une **équipe d'experts** (cv détaillés en français et en anglais, expériences),
- Délai de réponse : environ 3 mois.

#### **Réponse du client (Bailleur) :**

- Processus de **présélection** (*liste restreinte de candidats sélectionnés pour répondre à l'offre*)

- le client envoie une **invitation à soumissionner** et un **dossier d'appel d'offre** aux candidats

NB : souvent les dossiers de réponses aux AO se font selon un modèle type

**Le Dossier d'appel d'offres** comprend la présentation des autres candidats, les clauses générales du bailleur et les clauses particulières à l'offre, termes de références, les formats types (garantie bancaires, format des cv...)

NB : travailler avec le même client facilite les démarches administratives (formats identiques, délais stables) et de renforcer son réseau en établissant une relation de confiance.

#### **Le Montage de l'offre**

La réponse à l'AO est contractuelle. Elle est composée de deux parties :

- **L'offre technique** présente **l'organisation de l'équipe** et de la **methodologie proposée** par le candidat (*Commentaires aux termes de références, approche générale proposée, plan d'action: planning des activités*).

- **L'offre financière** qui comprend le **montant global** du projet et un **devis détaillé** (*honoraires des experts, dépenses logistiques et frais divers*)

**Évaluation des offres par le client** : pour **l'ouverture publique des plis**, la **note technique** compte en général pour **70%** pondérée contre **30%** pour la **note financière**.

**Sélection définitive** : Notification environ **1 mois après** la remise des offres.

NB : en cas de participations fréquentes à des AO, il est utile pour être plus réactif de disposer d'une plaquette (présentation, références) et de CV (format international : version détaillée 10 pages, en français et en anglais).

En complément de ce récapitulatif ,les représentants des bailleurs de fonds (BM- CDC) ajoutent des précisions sur leurs stratégies :

La banque mondiale consacre près de 14% de son portefeuille à des projets liés à l'urbain. Elle s'intéresse notamment à tous les projets permettant de **lier l'urbain aux problématiques de l'environnement**, à la **gouvernance** et aux **stratégies nationales urbaines**.

Ils ont également donné quelques conseils :

- se **spécialiser sur un territoire/espace géographique** joue en la faveur d'une agence dans la sélection ;
- **s'associer à des structures locales** pour renforcer la cohérence et la crédibilité des dossiers de candidature ;
- **Identifier le nom des responsables des différents pays (référents)** sur les documents de projets de la Banque ;
- se rapprocher des « **task team leader** » et **s'adresser directement à eux** pour obtenir des **détails** sur les offres ;
- **être répertorié sur les sites de référence** pour les bailleurs de fonds (« urban help »).

Cities Alliance a récemment fait évoluer sa stratégie et propose notamment :

1. une « bourse à projet » nommée « Catalyc Fund » destinée à financer des projets portés par des villes ou leurs partenaires dans le domaine du développement urbain durable. On peut imaginer que les démarches de planification ou études sur des sites stratégiques dans lesquelles s'impliquent les agences d'urbanisme puissent être éligibles à ce fond, dont les montants alloués pourront varier de 50 000 à 250 000 dollars par projet et dont les appels à projet seront lancés 2 fois par an.
2. De l'appui aux stratégies urbaines nationales de long terme dans 4 pays ciblés : le Vietnam, le Burkina Faso, le Ghana, et l'Ouganda

## 2.2) EGIS- atelier Villes et Paysages, Pierre Michel Delpeuch

Egis est un pôle d'ingénierie pluridisciplinaire et de conseil dans les domaines de l'aménagement urbain, des infrastructures, des systèmes de transport et du bâtiment. Il figure parmi les grands acteurs européens et mondiaux dans ce domaine (CA : 815 M€ en 2010, 10 000 collaborateurs, 53% de l'activité à l'international).

Ses champs d'activité sont : appui institutionnel, urbanisme, transports urbains et sub-urbains, eau, environnement, réseaux routiers, autoroutiers, ferroviaires, ouvrages d'art, portuaires, aéroports et transports aériens, bâtiment.

Le groupe est divisé en plusieurs branches :

- Egis International (ex BCEOM) : Études stratégiques, socio-éco institutionnelles:
- Egis Conseil : Conseil, programmation
- Egis France : Ingénierie urbaine
- Egis Rail
- **atelier Villes&Paysages : Conception, design urbain, espaces publics**

**L'atelier villes et paysages a porté des projets à l'international** (Maroc, Chine, Inde, Egypte, Qatar, Madagascar...) pour différents types de projets : Conception paysagère, conception d'espaces à vocation économique & touristique, conception des espaces publics urbains, études

de rénovation urbaine, conception des pôles de transport et aménagement paysager et urbain des infrastructures linéaires (tramway, rail, routes).

Question soulevée lors des débats : Les professionnels ont aussi fait part de leurs **incertitudes par rapport à la collaboration avec les agences** concernant la **disponibilité des experts** souvent engagés sur d'autres projets en France et sur la **réactivité** de ces structures face à l'imprévu (manque de flexibilité).

### 2.3) Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région Ile-de-France (IAU IdF), Gilles Antier

L'IAU IdF a travaillé sur de nombreux projets de coopération à l'international (Beyrouth, Santiago, Shanghai, Abidjan, Bangalore). Ces activités intéressent principalement la réalisation de plans de développement et d'aménagement du territoire, une aide technique pour l'assistance à la gestion des villes (appui pour monter des agences sur place, formation, schémas directeurs, POS, SCoT), réalisation de MOS, SIG, études sectorielles (transport, environnement, etc)

Gilles Antier a rappelé qu'une **majorité de ces travaux correspondaient à des contrats négociés de gré à gré** et que l'enjeu de l'agence était de se rediriger vers des réponses à des appels d'offre.

Il a aussi insisté sur la nécessité de **s'inspirer des techniques des bureaux d'études privés** :

- effectuer des **évaluations des projets menés** (bilan qualitatif et financier) afin de **pouvoir faire évoluer une stratégie** pour l'agence et se recentrer sur certains types d'interventions (spécialisation) ;
- s'associer avec **d'autres partenaires** (privés, locaux) pour décrocher de plus gros projets ou ne pas avoir à le prendre en charge dans leur intégralité (aspect technique/aspect logistiques).

### 2.4) APUR, André Marie Bourlon

L'APUR consacre près de 12% de son budget à son activité à l'international depuis 2005. Il s'est associé avec **Systra** sur des projets urbains et projets de transports (tram Mexico, Rio et Tbilissi).

Il constate que de moins en moins de projets sont issus de contrats négociés

Pour la réponse à des appels d'offre locaux, il est important de **se renseigner sur les maîtres d'ouvrage**. L'APUR a aussi insisté sur les **difficultés générées par les consultations locales qui nécessitent de se renseigner sur la maîtrise d'ouvrage locale**.

En matière d'appels d'offres, il est constaté des différences de procédures des bailleurs dans leurs appels d'offres : l'UE dispose, de l'avis de tous, de procédures plutôt complexes. La BEI exige beaucoup de références, et la Banque interaméricaine propose des processus assez simples.

#### **Leçons tirées des activités commerciales internationales**

- Un des **points forts** des agences d'urbanisme est **l'habitude de traiter avec des élus et des collectivités**, habitude que n'ont pas les bureaux d'études indépendants.
- Cependant la coopération à l'international **exige une trésorerie solide** (délais de paiement) et une prise de risque.

**Conseil** : Il peut être utile de recruter des jeunes qui ont déjà une expérience de l'international, polyvalents, susceptibles de diffuser aux agences la **culture des bureaux d'étude** (networking, veille concernant les appels d'offres) utile pour des projets commerciaux à l'international.

## 2.5) FIT Memoris, J.P Lestang

Le bureau d'étude FIT Memoris est un cabinet privé qui a travaillé sur des projets communs à Bangalore avec l'IAU IdF et au Maroc avec l'APUR.

Il a notamment souligné les **points faibles des agences** qui rendent plus difficile la coopération public/privé.

Les agences sont **chères (il faut donc faire appel à elles sur des segments courts), difficilement mobilisables, réticentes à la prise de risque**, mais elles fournissent un **travail d'excellence, qui parfois est difficilement compatible** avec des impératifs de délais et de coûts.

## 2.6) SYSTRA, Aurélie Jehanno

### Ingénierie en matière de transports urbains

Le groupe Systra est très tourné vers l'international (Asie, Afrique sub-saharienne). Il a été créé en 1975 par la fusion d'une filiale de la SNCF et de la RATP, il regroupe aujourd'hui plus de 2070 employés dans le monde. En 2010 son chiffre d'affaires était de 250 millions d'euros, dont 80% réalisé à l'international et il est appelé à croître dans les prochaines années (400 millions d'euros prévus pour 2020).

Le groupe Systra réalise des travaux d'ingénierie concernant le développement des modes de transport urbains et interurbains. Systra Conseil est une entité de 120 personnes qui s'est associée avec l'APUR et l'IAU IdF pour des projets en Amérique du sud et en Afrique sub-saharienne pour différents types de coopération :

- **en appui** à une agence d'urbanisme (expertise réalisée par Systra),
- **appuyé** par une agence (sur un projet porté par Systra).

Aurélie Jehanno a voulu définir la **relation de complémentarité (et non de compétition)** entre agence et ingénierie. Elle doit ainsi :

- Etre basée notamment sur la complémentarité des plans d'urbanisme et les plans de transports ;
- S'appuyer sur les **points forts des agences : vision transversale et stratégique**, proximité des élus, expérience pour analyser et réaliser des documents règlementaires ;
- Ne pas occulter les **points faibles des agences** : disponibilité des experts, délais pour la prise de décision, gestion de l'incertitude dans la charge de travail ... ;
- Faire appel aux **points forts de l'ingénierie : présence de bureaux sur le terrain, réseaux de partenaires privés fiables.**

### Restitution des débats :

Dans les années 1990, la majorité des contrats commerciaux des agences était issue des contrats négociés, mais désormais les agences doivent **s'adapter au contexte et répondre à des appels d'offre.**

Concernant les clients (bailleurs) si l'Union européenne n'est pas un client facile d'accès (très règlementaire), la banque mondiale est plus souple car elle ne perd pas de vue les objectifs à moyen terme, la fiabilité des partenaires locaux est plus aléatoire.

Michel Arnaud a souligné l'insécurité liée aux activités commerciales. Les engagements financiers consentis font l'objet d'une prise de risque dont l'agence doit être consciente avant de s'engager.

Ainsi les activités commerciales à l'international ne font pas partie du domaine d'intervention traditionnel des agences. S'engager sur ce type de projet nécessite d'adopter une organisation et une attitude différente de celle qui permet de répondre à des commandes publiques locales. Les agences sont des structures « entre deux eaux ». Peut-être, leur organisation courante est elle plus adaptée pour faire, à l'international, davantage d'assistance à maîtrise d'ouvrage que de maîtrise d'œuvre

Marcel Belliot a rappelé qu'il n'y avait **pas de risque de privatisation des agences** et que leur **activité commerciale internationale ne sera jamais l'activité principale**. Cette réflexion pose la **question de la nécessité de différencier cette branche d'activité commerciale de la coopération décentralisée et des activités plus courantes**.

Il est aussi ressorti des débats que les agences d'urbanisme ne doivent **pas essayer de saisir toutes les opportunités d'appels d'offre mais se spécialiser dans un type d'offres** auxquelles elles sont capables de répondre et pour lesquelles elles seront **performantes** (souplesse et disponibilité des effectifs, spécialisation des experts). Elles **pourront ainsi valoriser ce type d'expertise** (cohérence du cahier de références).

Elles devraient aussi davantage exploiter l'ancrage dans un territoire que la coopération décentralisée leur apporte.

Enfin le débat s'est achevé sur la question d'un **interlocuteur unique** dans le réseau FNAU pour les réponses aux appels d'offre lancés par les bailleurs et notamment pour la recherche d'agences d'urbanisme partenaires par les consultants.

Cette question a déjà été évoquée à la Fnau mais n'a pas jusqu'à présent donné lieu à une solution que les délais de réactivité imposent très rapide et souple.

\* \* \*