

# Villes en développement



Sept. 1992 - N°17

## Quelle formation pour les cadres du Sud

La ville, en Afrique, a été longtemps perçue comme un phénomène regrettable, et redoutable ; les politiques nationales comme les orientations, les bailleurs de fonds tendaient à limiter le plus possible la croissance urbaine. Dans ce contexte, les programmes nationaux d'investissement, et la coopération ont privilégié une approche très "traditionnelle": la ville était le lieu de l'administration, un centre commercial ou de transit et des industries jugées nécessaires au développement.

Cette conception du rôle de la ville en Afrique a entraîné des comportements et des formations dans des directions mal adaptés.

Depuis quelques années, on s'est avisé que si le phénomène urbain restait redoutable, il n'était pas forcément regrettable: les villes en Afrique au Sud du Sahara, sont bien plus que des centres administratifs ou de transit commercial: comme les villes des régions plus précocement urbanisées, elles sont créatrices de division du travail, elles suscitent des activités nouvelles ; elles sont des lieux de production d'échange, d'innovation ; elles suscitent des investissements publics et privés importants ; et sont régies par des mécanismes de marché.

Cet espace ne peut plus être géré comme l'étaient autrefois les villes coloniales. On l'a découvert à travers la réflexion économique. On le découvre aussi à travers les mouvements qui secouent actuellement l'Afrique, et qui tendent à une redistribution des pouvoirs entre l'Etat et de nombreux autres acteurs. Tels sont les phénomènes. Dans le cas des villes, le quartier, la commune sont le lieu privilégié où l'on doit gérer localement les problèmes locaux.

Ces constats, sont relativement nouveaux. La coopération française y a largement contribué.

Ils impliquent un changement profond de l'esprit et de la pratique dans l'analyse des



Vatthat Luang Vientiane, Laos

source : Francis Engelman

problèmes dans les métiers dans les façons d'opérer.

Ce changement concerne coopérants, experts et organismes de coopération: c'est la raison du choix du thème de la journée de l'ADP - développement urbain et coopération du 4 septembre "quels hommes pour quelle coopération avec le Sud".

Il concerne en premier rang les responsables du Sud, confrontés à une mutation qu'ils n'ont que le choix de subir ou d'assumer.

Il faut donc inventer de nouvelles formes de formation permanente pour les cadres existants. Il faut inventer aussi des formations initiales plus adaptées aux défis de la ville tels

qu'on les comprend actuellement et tels qu'ils évolueront.

Le débat est ouvert, les urbanistes, les ingénieurs, les administrateurs africains doivent en prendre l'initiative et la responsabilité de le mener à des conclusions opérationnelles ; ils doivent aussi compter sur l'appui des professionnels du Nord.

Le thème retenu pour ce présent numéro contribuera à ce débat.

**Jean Nemo,**  
 Directeur de l'administration générale,  
 ministère de la Coopération et du  
 développement

### Sommaire : Quelle formation pour les cadres du sud

Les séminaires de l'IIAP en Afrique, Gérard Guillaumin  
 Au Sénégal, une formation adaptée pour le secteur urbain, Claude Baerhel  
 Coopération Lille - Rio de Janeiro, Bernard Désert  
 Quelle école pour les cadres laotiens, Francis Engelmann  
 Former des urbanistes africains, Jean-Louis Vénard

## Les séminaires de l'IIAP en Afrique

L'Institut international d'administration publique (IIAP) a pour vocation de proposer des cycles de perfectionnement à des fonctionnaires étrangers dans les domaines des relations internationales et de la gestion publique. Ces formations sont dispensées soit dans les locaux de l'IIAP à Paris, soit directement dans les pays pour répondre à des besoins spécifiques.

Les cycles relatifs à l'administration territoriale et à la gestion urbaine en Afrique ont été réalisés à la demande des pays et des ministères français de la Coopération et des Affaires étrangères.

«Administration territoriale et Gestion urbaine» quelle étrange association de termes qui fait appel, au départ, à des réflexions sur la démocratie et aboutit... à la gestion des égouts. Pourtant, la vie locale est bien là, dans ce va-et-vient, souvent intellectuellement inconfortable, entre le débat sur la liberté et la responsabilité, la nécessité vitale de distribuer l'eau potable ou de ramasser les ordures.

Dans un premier temps, un des principaux objectifs pédagogiques, dans ce mélange de notions, fût de clarifier les termes utilisés. Ainsi, s'agissant de l'organisation territoriale même des pays, indépendamment de la distinction, désormais classique, entre la déconcentration et la décentralisation, il est apparu nécessaire d'analyser avec précision le vocabulaire utilisé, qui combinait souvent des références coloniales (les cercles, les ex-communes urbaines), marxistes (les comités exécutifs), locales (ex: de Madagascar, Faritany, Fokontany) et françaises (communes, préfectures).

Ce flou institutionnel était accentué par le contexte de ces pays: périodes de transitions au cours desquelles la démocratisation en marche s'exprimait par des conférences nationales, des gouvernements provisoires, des climats de contestation sous-jacente qui nous obligeaient à faire avec les participants un effort supplémentaire de précision dans les définitions et les propositions.

Le cadrage institutionnel une fois circonscrit, il était logique d'analyser ensuite les finances locales, caractérisées par la faiblesse des ressources et de leur utilisation; les réflexions menées ont eu pour objet de rechercher les moyens susceptibles d'assurer, dans un premier temps, les meilleures mobilisations possibles des ressources, puis, dans un deuxième temps, l'optimisation de

la gestion des dépenses, afin de dégager un excédent des recettes sur les dépenses de fonctionnement permettant d'entreprendre des investissements. Dans le domaine des finances locales, la clarification des rôles entre les collectivités locales et l'Etat, notamment entre l'ordonnateur et le comptable, s'est avérée un préalable à toute discussion.

La gestion urbaine proprement dite, portant sur la planification spatiale, la gestion et la maintenance, les équipements et les services urbains a fait l'objet de séminaires spécifiques, organisés en liaison avec l'Université technologique de Compiègne (UTC) Gestion des techniques urbaines (GTU) et le Centre africain de formation et de recherche administrative C.A.F.R.A.D. Ces séminaires régionaux ont regroupé chacun une dizaine de pays du Maghreb et de l'Afrique francophone. Basées sur l'échange d'expérience entre les participants, ces formations avaient pour but de valoriser les réalisations les plus exemplaires et d'aboutir, sur chaque thème, à une présentation abstraite du sujet permettant de dégager des concepts de base.

Notre démarche ne s'appliquait qu'à la maîtrise administrative et financière des équipements et des services, les choix techniques étant supposés déjà effectués. Il s'agissait donc, en fait, d'analyser les différents modes de gestion (directe, indirecte et cas particulier des sociétés d'économie mixte) et leurs différentes incidences financières et, ce faisant, de poser le problème de la récupération des coûts, de la privatisation et de l'aide publique.

Lors du dernier séminaire réalisé avec le C.A.F.R.A.D à Tunis, nous avons introduit également quelques aspects de la sécurité urbaine: gestion des risques naturels, technologiques et sociaux. La prévention et l'organisation des secours sont, en effet, très liées à la planification urbaine, à la maintenance des équipements et des réseaux et à l'organisation des transports. 3 séminaires de l'IIAP (Cotonou, Tamatave, Yaoundé) et 3 séminaires IIAP-CAFRAD (Tanger, Tunis) ont regroupé chacun une quarantaine de participants issus des collectivités locales (maires, secrétaires généraux), des ministères de l'Intérieur, des Finances et de l'Urbanisme. Ces personnes étaient choisies sur proposition des autorités locales en liaison avec les assistants techniques de la

coopération française, en accord avec l'IIAP. Ces assemblées, volontairement composées, ont permis une grande liberté de propos entre les participants, réunis en dehors de leur contexte professionnel, et une clarification de la délimitation des pouvoirs, des compétences et des moyens des uns et des autres.

D'une durée d'une semaine environ, chaque séminaire faisait alterner les communications et débats en séance plénière et les travaux en ateliers spécialisés par groupes de dix personnes.

L'encadrement pédagogique était assuré par trois intervenants de l'IIAP, des professeurs des E.N.A. ou des responsables d'organismes d'études locaux et des coopérants français.

Il est bien sûr difficile de généraliser à partir de l'expérience acquise au cours de ces séminaires, tous différents et correspondant chacun à la réalité du moment des différents pays concernés. Il n'en demeure pas moins que le contexte de démocratisation, souvent accompagné de décentralisation et de mise en place d'économie libérale, existant actuellement en Afrique est tel que souvent les interrogations, les inquiétudes, voire parfois les solutions, se rejoignent devant l'urgence des réformes à entreprendre. Les collectivités locales apparaissent alors porteuses d'espoir d'une certaine forme de démocratie et de développement économique. La formation joue alors un rôle important d'accompagnement des réformes, et l'on peut espérer que nos séminaires, bien que loin d'avoir pu répondre aux besoins actuels, auront permis de mieux poser la problématique de l'administration territoriale et de la gestion urbaine, de favoriser le dialogue entre les différents acteurs de la décentralisation et peut-être de faire émerger le besoin de véritables plans de formation dans ces domaines pour les personnels concernés.

**Gérard GUILLAUMIN,**  
à l'II.A.P de 1989 à 1992,  
actuellement chargé de la formation  
au G.I.E. «Villes Nouvelles de France»

*Actes et information: IIAP, 2 avenue de l'Observatoire, 75006 Paris - tél: (33) 43.26.49.00*

# Au Sénégal, une formation adaptée pour le secteur urbain

Au Sénégal, le ministère de l'Urbanisme mène des actions de formation pour accompagner l'évolution des politiques urbaines et la mise en place des projets dans le secteur.

## Vers la décentralisation

Les politiques urbaines se trouvent fortement marquées par l'évolution des institutions vers la décentralisation.

De longue date au Sénégal quelques villes avaient le statut de commune (Saint Louis et Gorée en 1872, Rufisque en 1880 et Dakar en 1887). Depuis l'indépendance cette orientation s'est renforcée et en 1972 les 37 agglomérations les plus importantes ont été dotées d'un statut de communes urbaines. Enfin la loi du 8 octobre 1990 a porté sur le nombre de communes urbaines à 48 et conféré aux 317 communautés rurales un statut de communes de plein exercice.

Parallèlement une réforme de l'administration territoriale appliquée progressivement depuis 1972 créait 10 régions qui devront dans un avenir proche être dotées d'un statut de collectivité territoriale.

## Une planification urbaine intersectorielle

La décentralisation en cours invite à passer de la planification urbaine traditionnellement technocratique à une programmation concertée du développement urbain qui intègre les projets de tous les partenaires économiques et sociaux.

La gestion de la ville concerne en effet, aux différents échelons territoriaux, une multiplicité d'administrations susceptibles de programmer des investissements, depuis l'aménagement du territoire jusqu'aux services techniques municipaux, en passant par les services déconcentrés de l'Etat. Plus largement, la gestion urbaine associe les grands concessionnaires publics, para-publics et privés de services urbains pour la réalisation et la gestion d'équipements et de services marchands.

Cette évolution de la planification urbaine se traduit au Sénégal en particulier par l'articulation entre les plans régionaux de développement intégrés et les plans d'urbanisme.

Elle se traduit également par l'élaboration concomitante et conjointe des "plans d'ur-



Séminaire : Cotonou

source : Gérard Guillaumin

banisme de référence" et des "plans d'investissement communaux". Ces nouvelles procédures intégrées sont mises en place dans le cadre du "projet d'appui aux communes urbaines" financé par le FAC.

## Un urbanisme de projet

De plus en plus l'urbanisme est mis en oeuvre sous la forme de projets délimités dans l'espace et dans le temps, qu'il s'agisse de projets, d'équipements ou de projets traitant globalement une portion du territoire urbain comme un quartier.

Si la collectivité locale est l'organe tout désigné pour assurer la mission de maîtrise d'ouvrage de ces projets urbains, il est nécessaire que l'Etat et tout particulièrement ses services déconcentrés apportent un appui technique aux collectivités locales encore peu armées pour faire face aux nouvelles responsabilités qui leur incombent.

## La formation permanente des cadres

Ces réformes en profondeur visant à mieux gérer une forte croissance urbaine s'inscrivent dans un contexte marqué par un arrêt des recrutements dans la fonction publique, depuis plusieurs années.

Le ministère de l'Urbanisme en a conclu

qu'il ne peut être répondu aux besoins de qualifications et compétences nouvelles dans le secteur urbain que par un **redéploiement des ressources humaines existantes**, ce qui nécessite une forte intervention dans le domaine de la formation permanente.

Il s'agit déjà du recyclage, des cadres des administrations pour l'acquisition de qualifications nouvelles et l'adaptation de leurs compétences.

C'est le rôle des séminaires de formation permanente qui ont été organisés ces dernières années ou qui vont l'être très prochainement.

En juin 1989, à Fatick, le thème du séminaire était "Les PDU et le développement local".<sup>1</sup>

En mai 91, il portait sur "La maîtrise des projets d'aménagement urbain".<sup>2</sup>

Des programmes sont en cours de préparation sur le thème de "La gestion technique des communes" pour l'automne 1992.

Ces séminaires réunissent pour une dizaine de jours une trentaine de cadres issus de l'ensemble des services et institutions impliqués dans le développement et la gestion urbaine et notamment les services assurant une tutelle administrative technique et financière des collectivités locales.

Les représentants des communes sont également partie prenante soit par leurs élus, soit par leurs responsables techniques. L'occasion qui est ainsi donnée de nouer un

dialogue concret, sur les problèmes de gestion urbaine entre les administrations et les collectivités locales est certainement un des premiers acquis de ces séminaires. Ceci est d'autant plus important que le parti pris est de coller aux réalités locales et de baser la réflexion sur des exemples vécus analysés sur le terrain.

Dans ces séminaires les communications faites par les responsables des services concernés tiennent une grande place.

Il y a là une occasion unique de conceptualiser et de formuler devant les autres acteurs du secteur urbain les orientations et les projets de chaque service. Ainsi, le fait d'avoir fait appel non seulement comme auditeur, mais aussi, comme intervenant à tous ceux qui participent à la gestion urbaine et à l'administration communale a contribué à faire tomber les barrières entre administrations, à décloisonner le secteur urbain.

Un apport extérieur est cependant toujours requis sur chaque sujet technique, cela permet de donner une dimension plus large au séminaire, au-delà de l'expérience locale. Un apport porte également sur les études de cas, leur analyse préalable et la présentation en module pédagogique.

On a fait pour cela appel à des organismes

spécialisés en formation. L'ADRET a ainsi conçu, préparé les études de cas (finances locales et gestion communale de Fatick) et animé avec succès le séminaire "Les PDU et le Développement local". L'Institut français d'urbanisme et l'Ecole des ponts et chaussées ont préparé et dirigé le séminaire "La maîtrise des projets d'aménagement urbain".

### Adapter la formation initiale

Cette évolution des politiques urbaines requiert également une diversification des qualifications et la définition de nouveaux profils professionnels. Des besoins nouveaux se font jour dans les collectivités locales en ce qui concerne la gestion technique du développement urbain et de projet des services urbains etc... Aussi, avon-nous estimé qu'il ne serait guère opérationnel de faire des propositions ponctuelles dans le domaine de la formation continue, alors que la situation impose à l'évidence de les insérer dans un plan intégrant également la formation initiale.

Une mission d'analyse de la demande et de l'offre de formation dans le secteur urbain a été confiée à Madame Osmont de l'Institut d'urbanisme de Paris.

Cette expertise a permis aux autorités sénégalaise, après concertation entre les ministères et l'université d'identifier deux filières de formation en privilégiant le niveau des techniciens supérieurs.

Il s'agit d'une part de la mise en place d'un diplôme de "Gestion du développement urbain" dispensé en trois ans par l'Ecole nationale d'économie appliquée (ENEA); d'autre part, l'élaboration d'un projet de filière de techniques urbaines à l'Ensus sous forme d'un DUT en deux ans dont la finalité est de former des techniciens projeteurs en urbanisme immédiatement opérationnels.

Il est envisagé, au-delà de ces formations techniques, la création d'un second cycle à l'Université de Saint Louis, centré sur les problèmes d'aménagement et de gestion des établissements humains.

**Claude Baehrel, conseiller technique  
du Ministre de l'Urbanisme et de  
l'habitat du Sénégal**

1. Les actes de ce séminaire ont été publiés à Dakar: "Les PDU et le développement local" (280 pages).
2. Voir la publication du ministère de la Coopération: "La maîtrise des projets d'aménagement urbain" (280 pages).

### Coopération Lille - Rio de Janeiro

La présence de la Communauté urbaine de Lille au niveau international ne cesse de se développer sous l'impulsion de son Président, Pierre Mauroy, Maire de Lille, et Président de la Fédération mondiale des Cités-unies et Villes jumelées.

Cette ouverture sur l'extérieur revêt différentes formes, dont la coopération décentralisée, sans doute la plus originale et la plus novatrice. L'engagement de la Communauté urbaine de Lille répond à un double souci :

- manifester sa volonté de solidarité et de coopération envers les villes des pays en voie de développement,
- accroître son rayonnement international par son insertion dans le concert mondial des villes.

Un exemple significatif de transfert de technologie est celui de la rénovation du système de régulation de trafic de la ville de Rio de Janeiro (Brésil).

En effet, la Communauté urbaine de Lille a étudié et développé son propre système de régulation du trafic. En collaboration avec la ville de Rio de Janeiro, le coordinateur de zone qu'elle a mis au point a été reconstruit sur les bases spécifiques au marché local. Ce coordinateur de zone est un dispositif à base de microprocesseur permettant, à l'aide de capteurs, de se faire une image en temps réel de la circulation et de commander, de manière adéquate, les 40 feux tricolores d'un secteur géographique donné.

Pour mener cette tâche, des missions d'échanges d'ingénieurs ont été organisées et les relations ainsi créées ont favorisé les contacts réguliers; une liaison informatique par réseau téléphonique commuté est d'ailleurs envisagée afin de faciliter les transferts de logiciels.

Une fois cette phase de coopération menée à son terme, il pourrait être envisagé la constitution à Rio de Janeiro d'un centre de référence sur le trafic urbain dont les objectifs seraient de:

- créer à Rio de Janeiro un pôle de compétence reconnu sur la gestion du trafic s'appuyant sur une réelle capacité locale d'innovation et d'expertise, ainsi que sur l'existence d'équipements physiques, ayant valeur expérimentale,
- faire de ce pôle un "centre serveur" de coopération au bénéfice d'autres villes d'Amérique Latine.

Les actions à entreprendre seraient:

- assurer la mise à jour et le perfectionnement du système existant pour en faire une vitrine technologique, un laboratoire en même temps qu'un équipement opérationnel,
- initier ou participer à des programmes de recherche - développement dans le domaine de la gestion du trafic,
- développer des actions d'animation et de formation ouvertes sur la région et les milieux de techniciens municipaux d'Amérique Latine,
- offrir de l'assistance technique aux villes de la région (envoi d'experts, accueil de stagiaires, missions de conseil...).

Ce projet est particulièrement ambitieux et délicat à mettre en oeuvre.

Le mener à bien aurait le mérite, par son effet démultiplicateur potentiel en direction d'autres villes du sud de présenter un caractère exemplaire d'aide au développement.

**Bernard Désert, Ingénieur en chef chargé de la Coopération internationale**

## Quelle école pour les cadres laotiens

La République Démocratique et Populaire du Laos fait partie des dix pays les plus pauvres du monde. C'est un petit pays de près de 4 millions d'habitants dont l'économie est en cours de transition vers un système de marché. Le rôle de l'Etat, la place du parti, la physionomie de l'administration sont en pleine transformation. Le Laos doit faire face à d'énormes problèmes de ressources humaines et en particulier à une grande pénurie de cadres. Le changement de régime en 1975 a provoqué une hémorragie de responsables qualifiés dans tous les domaines ; ces pertes n'ont pas été compensées par les formations très inégales effectuées depuis lors dans les pays d'Europe de l'Est. Le Laos n'a pas d'université et dispose d'un système d'enseignement supérieur spécialisé encore faible (principalement école de médecine, école normale ; institut national polytechnique, école supérieure du bâtiment et d'architecture).

La création en juillet 1991 de l'Ecole nationale d'administration et de gestion (ENAG) avec l'aide du gouvernement français constitue une étape importante pour doter le pays de cadres dirigeants formés de manière homogène et adaptée aux "besoins actuels réels" du pays comme le souligne le décret de création. La décision récente de l'Allemagne d'apporter à l'Enag des moyens importants(\*) pour renforcer les compétences des responsables de la politique économique laotienne, confirme la place de l'école dans le dispositif d'appui aux transformations actuelles. La vocation de l'école est autant de recycler et d'adapter les cadres en place que de mettre sur le marché de jeunes diplômés.

L'ENAG a réalisé depuis un an 14 séminaires ou ateliers de courte durée qui ont contribué au perfectionnement ou au recyclage de près de 500 cadres. Il s'agit de séminaires d'une semaine, de quelques conférences techniques d'une demi-journée ou d'une journée ainsi que de cycles plus approfondis d'un à trois mois. Les domaines concernés ont été très variés, organisation, gestion, finances, droit, macro-économie, comptabilité... Ils réunissent des cadres de l'administration, des entreprises publiques et privées, gage de la compréhension mutuelle entre ces deux secteurs, indispensable au succès des réformes en cours.

Deux cycles de formations longues sont en cours de préparation. L'un, d'une durée de 2 ans, est destiné à de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et comporte des spécialisations en relations internationales, magistrature, administration publique et gestion d'entreprise. Ce cycle est étroitement dépendant de la réforme administrative en cours

d'élaboration, elle-même liée au processus d'ajustement structurel opéré avec l'appui des institutions financières internationales. Le second cycle, dit "cycle accéléré", est destiné à des responsables actuels qui n'ont pas fait d'études ou qui les ont interrompues au moment du changement de régime il y a quinze ans. Ce type de profil se trouve dans toutes les administrations du Laos, mais il est particulièrement fréquent dans l'administration territoriale. Certains de ces cadres sans diplôme ont déjà été incités à quitter l'administration, ce qui a contribué au dégonflement des "excédents insuffisants", formule humoristique des responsables laotiens pour désigner les effectifs trop nombreux de personnel peu qualifié, incompetent ou absentéiste.

Ce "cycle accéléré" devrait permettre à la fois de donner à ces cadres une partie des bases manquantes, de mobiliser et de valoriser l'expérience acquise par la plupart d'entre eux et aussi de donner à ces responsables une deuxième chance dans leur carrière. Un classement à la sortie devrait permettre d'intégrer définitivement les meilleurs à des postes adaptés et d'offrir aux autres une reconversion à définir avec la fonction publique.

L'Enag dispose d'atouts importants, en premier lieu la volonté ferme des dirigeants laotiens de procéder à une réforme en profondeur de l'administration qui passe par une meilleure qualification de ses cadres. L'Enag est rattachée directement aux services du Premier ministre et participe aux travaux d'élaboration de la réforme administrative. Face à ces départs, les cadres

supérieurs de l'administration apportent un soutien très actif au développement de l'ENAG en qui ils voient un moyen de retrouver la dignité de l'administration et la légitimité de l'Etat. Ce sont eux qui constituent l'essentiel du corps enseignant aux côtés de quelques cadres d'entreprises privées et d'experts étrangers.

Les écueils et les difficultés à surmonter sont cependant nombreux. Le projet avance lentement et se heurte à des attitudes parfois très enkystées: l'élitisme et l'académisme qui poussent à recopier des modèles prestigieux ou connus de formation sans analyse approfondie des dysfonctionnements actuels et des besoins concrets ; une vision encore très segmentée et cloisonnée du développement chez beaucoup de responsables alors qu'une approche systémique est indispensable et que les projets doivent être intégrés...

Au-delà des "matières" attendues, l'Enag a l'ambition d'apporter aussi ce qui fait défaut à beaucoup, le recul, le sens de l'initiative et l'imagination, la rigueur et la méthode, l'aptitude à organiser la prise de décision, la capacité à concevoir des politiques publiques ou des stratégies d'entreprise qui tiennent compte des liens complexes entre les institutions, l'espace et le développement économique.

**Francis Engelmann**  
Conseiller technique principal de l'Enag  
Vientiane, le 4 juin 1992

(\*) Les Etats-Unis et la Thaïlande ont également contribué au développement de l'ENAG ainsi que le PNUD et la Banque mondiale.

Vat Sissaket, Vientiane, Laos

source : Francis Engelmann



# Former des urbanistes africains

Ce texte n'exprime que le point de vue de son auteur qui souhaite, en le publiant dans *Villes en développement*, provoquer des réactions en vue d'engager une discussion sur la formation des urbanistes africains

## 1. Adapter la formation à l'évolution des métiers de l'urbanisme

Jusqu'à récemment les étudiants africains en urbanisme étaient destinés à occuper des postes de responsabilité dans leur Administration nationale chargé l'urbanisme et cette vision traditionnelle des débouchés a souvent conduit à concentrer les programmes d'enseignement sur l'aspect administratif et réglementaire des politiques urbaines. Aujourd'hui, alors que la croissance urbaine est le phénomène socio-économique dominant dans tous les pays africains, cet urbanisme administré tourne au ralenti, sans prise sur la croissance et l'équipement des villes.

Depuis le début des années 80, les Etats africains se sont engagés dans une politique de décentralisation de la gestion urbaine. Mais cette décentralisation ne s'est pas traduite par l'embauche de nombreux urbanistes par les municipalités, car, les textes prévoient rarement que l'Etat se décharge sur les communes de ses responsabilités en matière d'urbanisme. En dehors des très grandes villes, les mairies n'ont donc pas besoin de cadres de conception tels que les urbanistes classiques, mais de cadres capables de faire exécuter correctement les tâches courantes de gestion urbaine par un personnel pléthorique et sans aucune instruction.

La conception urbaine est réalisée par des bureaux d'études bureaux nationaux publics ou privés, et par des urbanistes bilatéraux, parfois sous contrat d'agences internationales. La gestion participative des quartiers nécessite, pour l'animation, l'intervention d'ONG au sein desquelles des urbanistes bien formés trouvent tout naturellement leur place. Enfin les sociétés de services marchands peuvent ouvrir certains débouchés pour des cadres formés à la connaissance des villes notamment pour la mise en place et la gestion de systèmes d'information géographique.

N'est-il pas nécessaire de tenir compte de cette évolution des débouchés pour former dorénavant des urbanistes qui ne soient plus des fonctionnaires à vie des ministères, mais des **professionnels de la ville** capables de s'adapter au cours des 30 à 35 ans de leur vie professionnelle, à des métiers divers et chan-

geants, tant privés que publics. Leur métier sera surtout de conseiller des décideurs politiques dans un contexte urbain complexe. Et, quand ils auront à concevoir des opérations d'aménagement, ils devront avant tout s'appliquer à leur intégration dans un tissu physique et une dynamique socio-économique.

## 2. Savoir être

Les quelques années que les futurs urbanistes consacrent à leur formation devraient avoir pour premier objectif de les déshabituer du travail scolaire pour les transformer en individus autonomes sachant se fixer des objectifs et prendre, dans un environnement donné, les moyens de les atteindre. Quelle que soit leur fonction, ces futurs urbanistes auront besoin, de savoir gérer efficacement leur travail dans un temps limité, de présenter de manière convaincante des propositions écrites, simples et bien argumentées, accompagnées de dessins et croquis exprimant l'essentiel, de faire des exposés oraux clairs en s'aidant de tous les instruments modernes de communication, d'animer la discussion de groupes de travail ou de comités et d'intervenir clairement dans les discussions.

## 3. Savoir faire

L'enseignement actuel de l'urbanisme, bien que destiné à former des fonctionnaires d'application, leur donne surtout une capacité à écrire des rapports, dont le prototype est la thèse de 3ème cycle ou le rapport justificatif d'un plan d'urbanisme. En pratique, les fonctionnaires ont très rarement l'occasion de réaliser ce genre d'études, et leur travail de conception se limite à des lotissements destinés à alimenter l'attribution de terrains à bâtir. Le premier savoir-faire à acquérir devrait donc être celui de savoir tracer intelligemment ces lotissements en les insérant dans un plan d'ensemble, existant ou non, et de savoir évaluer leur projet en termes de faisabilité technique, administrative et financière.

Trop de rapports sur des questions d'urbanisme incluent encore beaucoup d'analyses inutiles qui ne sont là que pour faire du poids. On y trouve par exemple des analyses climatologiques ou démographiques sans rapport avec la question à laquelle l'étude est sensée répondre. Les futurs urbanistes doivent donc apprendre à analyser correctement la question qui leur est posée pour identifier les

problèmes dont ils auront à traiter, et à ne recueillir et exploiter que les seules données pertinentes par rapport aux propositions qu'ils auront à présenter et justifier.

La question urbaine faisant l'objet de plusieurs points de vue, il est important que les élèves-urbanistes apprennent à travailler en équipe afin de confronter les conclusions de leurs différentes analyses en vue d'établir une proposition commune. Cela ne peut que renforcer leurs convictions et la solidité de leur argumentation lorsqu'ils seront soumis à la critique des nombreux «acteurs urbains» concernés.

## 4. Savoir

Bien entendu la formation des urbanistes ne saurait se passer d'une acquisition de connaissances. Mais les villes font l'objet d'un très grand nombre de connaissances, appartenant à plusieurs disciplines scientifiques et s'enrichissant constamment, il serait vain d'attendre des urbanistes qu'à la fin de leurs études ils sachent tout sur tout.

En sciences humaines, il est important que les urbanistes acquièrent la passion de lire, en identifiant bien les différents champs scientifiques de la connaissance urbaine (économie, démographie, sociologie, anthropologie et géographie) et en sachant aisément s'y repérer. Cela suppose qu'ils apprennent à faire rapidement et correctement des recherches bibliographiques à l'occasion desquelles chacun pourra découvrir qu'il y a plusieurs points de vue scientifiquement justifiés et socialement fondés sur le même sujet. Cela réduira la tentation de la «langue de bois» aujourd'hui si répandue, et chacun découvrira que son tempérament le porte plus particulièrement vers telle ou telle discipline, et vers tel ou tel point de vue.

Dans les sciences de la nature et les disciplines de base telles que les mathématiques ou la physique, le métier d'urbaniste ne demande pas plus que les acquis des classes de terminale des lycées. Il est donc inutile d'essayer de faire de chaque urbaniste un ingénieur en mécanique des fluides ou un statisticien émérite. Ce qui importe c'est qu'il sache que ces disciplines existent et qu'elles sont le fait de spécialistes qu'il ne faut déranger qu'à bon escient.

Jean Louis Vénard

# Nouvelles de la Coopération

## ■ Ecole des hautes études urbaines Fernand Braudel

Le 3 mars dernier, le Comité interministériel, présidé par Madame le Premier ministre, Edith Cresson, prenait une décision fondamentale : l'Ecole des hautes études urbaines - Fernand Braudel - est créée à partir du 1er juillet 1992.

Il a été demandé, lors de la même réunion, que la mission de préfiguration poursuive son travail, notamment pour :

- préciser les contenus de la recherche et l'enseignement, afin d'être opératoire le plus vite possible.

- prendre tous les contacts avec la Communauté scientifique et les institutions lyonnaises, afin de réussir l'implantation à Lyon.

- élaborer un statut et un règlement intérieur à cette institution négociant, dans un cadre interministériel, sa forme et son budget annuel.

## ■ L'ISTED et la ville

Afin de mieux préciser - après une dizaine d'années d'existence - les objectifs et les missions de l'ISTED, un débat en cours, initié et animé par la DAEI (Direction des affaires économiques et internationales) du MELT, va déboucher sur une charte de l'ISTED, et sans doute sur quelques modifications de ses statuts.

Parmi les innovations les plus notables, figurera l'affirmation de la vocation de l'ISTED à intervenir dans le domaine de la "Ville en développement".

Le rattachement à l'ISTED, depuis quelques années, du centre de documentation et d'information "Villes en développement" a déjà engagé l'action de l'institut en ce sens et désormais, au-delà de sa mission de documentation, l'ISTED sera un véritable lieu d'échanges, de concertation et d'émergence de projets communs sur la Ville, tout comme il peut l'être déjà sur les thèmes de la route et des infrastructures de transport.

DIV, DATAR, ministère de la Coopération et du développement, MELT, (DAEI, DAU, DHC, et organes de recherche) et les groupes multiservices présents sur les marchés des services urbains en PVD devraient concourir à la construction de cette nouvelle compétence.

## ■ Partenariats DDE/Services techniques africains

Un nouveau dispositif-pilote de coopération est à l'examen entre le ministère de la Coopération et du développement et celui de l'Équipement, des transports et du logement (MELT) : il s'agit de monter des programmes pluriannuels de partenariat institutionnel entre services du MELT (en général une Direction départementale de l'équipement), et services homologues de ministères techniques de pays du champ. La DDE se trouverait en position de maîtrise d'ouvrage délégué d'un programme de coopération du ministère de la Coopération et du développement, sur des bases contractuelles; elle mobiliserait dans le cadre de son action toute l'expertise utile, au sein du réseau du MELT comme à l'extérieur, publique ou privée.

On privilégiera, pour ces partenariats, des thèmes "organisationnels": structures de services, programmation, gestion, etc... dans le cadre des compétences techniques du MELT.

Cette voie devrait constituer une alternative plus souple, riche de savoir faire transférable, et moins lourde en expatriation d'agents à l'assistance technique classique. Pour autant, il ne s'agit pas de créer un nouveau mode exclusif de coopération technique.

une expérience pourrait être engagée dès la fin 1992.

## ■ ISTEDE

Monsieur Gérard Gros a quitté les fonctions de délégué général de l'ISTED pour prendre en charge le poste de secrétaire général du SETRA (Service d'études techniques des routes et autoroutes).

Lui succède comme délégué général de l'ISTED, Monsieur Hervé Lainé, ICPC, qui était précédemment directeur général d'ADIFE-PARTENAIRES (Association pour le développement du partenariat économique, technique et industriel franco-étranger), et président d'APTITUDES (Association pour la promotion du partenariat international technique, industriel, économique et scientifique).

## ■ L'institut national de génie urbain de Lyon

organise, à Lyon les 7-8-9 septembre 1992, à la demande des ministères de la Coopération et du développement et de l'Équipement (DAEI), un séminaire sur le thème de la gestion des services urbains en France.

Ce séminaire auquel seront conviés une quinzaine d'agents opérationnels du secteur urbain de la Banque mondiale des régions de l'Afrique, a pour objectif de promouvoir le savoir-faire français dans le domaine et de dégager des plateformes de travail communes pour les institutions présentes.

Il sera organisé en 6 sessions au cours desquelles responsables publics locaux et d'entreprises de services urbains, voire représentants d'usagers et d'experts, présenteront leurs expériences. Certaines séances pourront mettre en présence des spécialistes de différents horizons afin qu'ils confrontent leurs points de vue. Les thèmes traités incluront les montages financiers et institutionnels, développement social des quartiers et services locaux etc...

Contact : INGUL, 21 rue François Garcin, 69003 Lyon, tél: (33) 78 62 23 40

## ■ L'OCDE

tiendra à Paris les 16 et 17 novembre 1992 une réunion du CAD (Comité d'aide au développement) centrée sur l'aide au développement urbain.

A cette occasion, seront représentés et discutés par les délégations officielles des documents de travail préparés par différents bailleurs de fonds.

La France (ministère de la Coopération et du développement) présentera une analyse méthodologique des projets de développement participatif dans les quartiers péri-urbains.

Cette réunion devrait permettre de réaffirmer au sein des institutions de coordination des pays de l'OCDE l'importance du secteur urbain, et examiner les nouvelles approches adoptées par les bailleurs de fonds.

Contact : OCDE, 2 rue André Pascal, 75775 Paris Cedex 16

# Colloques

**Cambridge -  
Massachusset USA  
26 oct. - 6 nov. 1992**

**Housing in developing countries.** The biennial international housing workshop : Rethinking development, paradigms and practices. Séminaire suivi d'ateliers techniques organisé par the SIGUS group in the School of Architecture and Planning, MIT, and CENDES (Centre for Development and Environmental planning), Oxford Polytechnic.

Contact: Dr. Ing. Reinhard Goettiert, SIGUS International Housing Workshop School of Architecture and planning MIT, Building 5 416, 77 Massachusset Avenue, Cambridge, MA 02139 USA

**Paris  
6-8 avril 1993**

**Environnement et géotechnique.** De la décontamination à la protection du sous-sol. Colloque international.

Contact: ENPC/DFC - Département international, 28 rue des Saints Pères, 75343 Paris cedex 07, tél.: (33.1) 42 60 34 13, fax: (33.1) 42 60 40 72

**Silves - Portugal  
24-29 octobre 1993**

7ème Conférence internationale pour l'étude et la conservation de l'architecture de terre "Terra 93".

Contact: Terra 93 - Praça do comércio, DGEMN, 1194 Lisboa codex, Portugal

## A Lire

**Systèmes d'information géographique pour petites communes.** Guide méthodologique.- Paris : STU, 1992, 127 p. Les communes de moins de 20.000 habitants, de plus en plus nombreuses, envisagent de se doter d'un système d'information géographique (SIG) ou d'une banque de données urbaines (BDU). Cet outil d'aide à la décision et à la gestion devient accessible grâce aux progrès récents en matière de matériels et de logiciels informatiques. Trois séries de fiches détaillent les points de méthode, les réalisations d'une dizaine de communes françaises et les logiciels les plus courants. Prix: 80 FF.

Contact : Service technique de l'urbanisme Arche de la Défense, 92055 Paris-la-Défense cedex 04 - France

**Atlas de la population mondiale** par Daniel Noin.- Paris: Reclus. La Documentation française, 1991, 160 P. (Coll. Dynamiques du territoire)

C'est à l'observation des changements rapides et de la diversité de la population mondiale qu'est consacré cet atlas.

Avec plus d'une centaine de cartes et de graphiques en couleurs, il offre une information inégalée sur certains grands problèmes du monde à la fin du XXe siècle.

Prix: 180 FF.

Contact: La Documentation française 29 quai Voltaire - 75344 Paris cedex 07 - France

**Les transports urbains en Afrique à l'heure de l'ajustement** par X. Godard et P. Teurnier.- Paris: Karthala- Inrets, 1992, 245p. (Coll. Villes et citadins).

Crise accélérée des entreprises de transport collectif, montée en puissance du secteur artisanal sont parmi les principales tendances des années 80 dans les transports urbains en Afrique subsaharienne. S'appuyant sur de nombreux cas de villes africaines francophones ou anglophones les auteurs insistent sur la nécessaire complémentarité de ces deux formes de transport dans leur contribution à la satisfaction des besoins et au processus de développement.

Prix: 140 FF.

Contact: Karthala 22-24 boulevard Arago, 75013 Paris-France

Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'Environnement pour le Développement  
Centre de documentation et d'information "Villes en développement"  
Arche de la Défense, 92055 Paris-la-Défense Cédex 04 - Tél. 40.81.15.74

Nom :  
Organisme :  
Adresse :

Directeur de publication :  
J. Baudoin, président de l'ISTED  
Rédacteur en chef : ADP, F. Noisette  
Comité de rédaction : X. Crépin, L. Fernique,  
D. Gardin, G. Gros, H. Lainé, F. Reynaud,  
F. Starling  
Secrétaire de rédaction et fabrication : Ch. Rebel  
Impression : SIRAP  
ISSN 1151-1672  
Abonnement: 120 F/4 n° par an