



Economie & Humanisme

***Les consultants internationaux
et leurs rapports à l'ingénierie locale
dans les infrastructures urbaines au Vietnam***

(et prolongement sur le cas du Cambodge)

ARCADIA



Rapport final - Janvier 2004

Economie & Humanisme, Lyon (Eric Baye, Chef de Projet)

Laboratoire d'Economie des Transports, Lyon (Jean-Michel Cusset, Nguyen Thien Phu)

Institut des Métiers de la Ville, Hanoi (Laurent Pandolfi)

Centre for Urban Development Studies, Ho Chi Minh Ville (Ton Nu Quynh Tran)

Institute of Urban Studies, Hanoi (Nguyen Ngoc Hieu)

***Recherche n° 30 réalisée dans le cadre du PRUD
(Programme de Recherche Urbaine pour le Développement)***

GEMDEV (Groupement d'intérêt scientifique Economie mondiale, Tiers-Monde, Développement)

***ISTED (Institut des Sciences et des Techniques de l'Equipement
et de l'Environnement pour le Développement)***

*Remercions ici vivement toutes les personnes
de toutes nationalités qui nous ont aidé
dans nos investigations et notre analyse.
Puissent ce rapport et sa valorisation répondre au mieux
aux attentes suscitées parmi nos interlocuteurs.*



ABREVIATIONS PRINCIPALES UTILISEES

- ACEA : Association of Consultants Engineers of Australia
- AUSAID Australian Agency for International Development
- AFD : Agence Française de Développement
- BAD : Banque Asiatique de Développement (ADB)
- DANIDA : Danish International Aid Agency (Danemark)
- DREE : Direction des Relations Economiques Extérieures (Trésor)
- DFID : Department For International Development (Royaume-Uni)
- DOSTE : Department of Sciences and Technology
- FASEP : Fonds d'Aide
- FINNIDA : Finnish International Development Agency
- FSP : Fonds de Solidarité Prioritaire
- IDE : Investissements Directs Etrangers
- JICA : Japan International Co-operation Agency
- JBIC : Japan Bank for International Co-operation
- MIME : Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie (Cambodge)
- MOC : Ministry of Construction (Vietnam)
- MOTC : Ministry of Transports and Communications (Vietnam)
- MPI : Ministry of Planning and Investments (Vietnam)
- ODA : Official Development Aid
- ODAP : Official Development Assistance Partnership (HCMV)
- OECF : Overseas Economic Co-operation Fund (Japon), aujourd'hui la JBIC
- PMU : Project Management Unit
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement (UNDP)
- RPE : Réserve Pays Emergents
- SDC : Swiss Development Co-operation
- SIDA : Swedish International Development Agency
- TEDI : Transport Engineering & Development Institute
- TDSI : Transport Development Studies Institute
- TPWS : Transport and Public Works Service
- VECAS : Vietnam Engineering Consulting Association

ACCRONYMES

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| - AUS : Australie | - JPY : yen japonais |
| - Aus\$: dollar australien | - mds : milliards |
| - BE : Belgique | - m : millions |
| - CAN : Canada | - NL : Pays-Bas |
| - CAMB : Cambodge | - NO : Norvège |
| - CP : Comité Populaire | - NZ : Nouvelle Zélande |
| - DE : Allemagne | - \$: dollar américain |
| - DK : Danemark | - SW : Suède |
| - Eur : Euros | - SF : Finlande |
| - FR : France | - UK : Royaume-Uni - THA : Thaïlande |
| - IT : Italie | - VN : Vietnam |
| - HCMV : Ho Chi Minh Ville | - VND : Vietnam dong |
| - JAP : Japon | - WBK : Banque Mondiale |

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. Contexte	1
2. Terrains, objets et domaines de la recherche	1
3. Méthode	2
4. Plan du document	4
CHAPITRE 1. ARRIERE-PLANS THEORIQUES D'UNE RECHERCHE SUR L'INGENIERIE : BONNES PISTES ET ROUTES SINUEUSES	5
Section 1. Réflexions industrielles sur le marché et sur l'innovation	5
1. Economie industrielle	5
2. L'économie des conventions	6
3. L'économie de l'innovation et des changements technologiques	7
Section 2. La question des modèles à travers la socio-économie du développement	7
Section 3. Autres contributions	9
CHAPITRE 2. VILLES SOCIALISTES EN TRANSITION VERS LE MARCHE LE CAS DU VIETNAM	11
Section 1. Villes socialistes et politiques urbaines	11
1. Le concept de ville socialiste et sa traduction dans le contexte asiatique	12
2. Villes et politique urbaine au Vietnam avant le <i>doi moi</i> : un rappel rapide	13
Section 2. Le nouveau contexte au Vietnam	14
1. Le désengagement de l'Etat dans la production de logement et la rénovation du cadre bâti	14
2. La décentralisation administrative et l'autonomisation progressive des municipalités	15
3. Des problèmes d'environnement de plus en plus aigus	15
4. L'émergence de la société civile dans la politique et les aménagements urbains	16
5. Les services urbains : quels financements ? Quels modes de gestion ?	17
Conclusion : un modèle vietnamien de développement urbain ?	17
CHAPITRE 3. L'EXPERTISE ETRANGERE AU VIETNAM	19
Section 1. Repérage des consultants au Vietnam et au Cambodge : problèmes de méthode	19
Section 2. Etat des lieux au Vietnam à la fin 2003	22
1. Identification des bureaux d'études par nationalité	22
2. Analyse des acteurs de l'offre	24
3. Croisement entre secteurs et nationalités	26
Section 3. Attitude des bureaux d'études et leur perception du marché vietnamien	33
CHAPITRE 4. LES BUREAUX D'ETUDES VIETNAMIENS	42
Section 1. Evolution récente et tendances générales	42
Section 2. Les bureaux d'études vietnamiens dans le domaine des réseaux techniques urbains aujourd'hui	45
1. L'ingénierie publique	45
2. Les bureaux d'études d'origine universitaire et les instituts de recherche	47
3. Les structures nationales « privées »	49
4. Les sociétés d'ingénierie-conseil en joint-venture	50
Section 3. Etat des lieux et commentaires conclusifs	53
CHAPITRE 5. OPINIONS DE LA « MAITRISE D'OUVRAGE » SUR LES ACTIVITES D'INGENIERIE ETRANGERE : INTERPRETATIONS	56
Section 1. Méthode et avertissements	56
Section 2. Constats et orientations	57
1. Des compétences largement reconnues	57
2. Opinions sur l'ingénierie vietnamienne	59
3. L'attitude générale de la maîtrise d'ouvrage et des autorités face à l'expertise étrangère	61
4. Identification et sélection des bureaux d'études étrangers	65
5. Comportements et problèmes culturels	66
6. Les transferts de savoir-faire et l'appui à l'ingénierie vietnamienne	68

CHAPITRE 6. LA SITUATION A PHNOM PENH	69
Section 1. Contexte général	69
Section 2. Les bureaux d'études	70
1. Etat des lieux de la présence étrangère	70
2. Le « marché » de l'ingénierie urbaine internationale au Cambodge.....	77
3. L'état de l'ingénierie professionnelle cambodgienne	78
Conclusions	81
Annexe 1 - Repères bibliographiques	84
Généralités sur l'expertise et les consultants, leurs marchés	84
Villes, politique urbaine dans le Vietnam socialiste avant <i>le doi moi</i>	85
Villes socialistes, transition vers le marché, implications urbaines	86
Annexe 2 - Processus de décision et choix des investissements publics a Ho Chi Minh Ville ____	91
Section 1. Structure Organisationnelle de l'Administration de Ho Chi Minh Ville	91
Une vue d'ensemble	91
Section 2. Système de décision des investissements : le choix des projets prioritaires	92
Départements municipaux compétents en matière d'investissement	93
Le Département du Plan et des Investissements	93
Le Département de la Construction	94
Annexe 3 - Classement des projets d'investissement selon la réglementation en vigueur ____	97
Annexe 4 - Liste des interventions des bureaux d'études étrangers dans les villes vietnamiennes et cambodgiennes	99
Annexe 5 - Les procédures pour les projets ODA et leurs liens avec la sélection de consultants	122
Annexe 6 - Liste des personnes, organismes rencontrés - lieu de l'entretien	124
Figure 1 : Problèmes les plus importants pour la population et pour les experts	16
Figure 2 : Répartition (nombres) des interventions selon l'année finale présumée.....	21
Figure 3 : Répartition des consultants intervenus, en nombre de structures par pays	23
Figure 4 : Interventions au Vietnam depuis 1993 selon l'origine nationale des bureaux d'études	23
Figure 5 : Répartition sectorielle des interventions en ingénierie : comparaison France-Japon.....	25
Figure 6 : Interventions des bureaux d'études étrangers par secteurs dans le domaine urbain au Vietnam.....	26
Figure 7 : Répartition des missions par secteurs à Hanoi (à gauche) et à HCMV.....	27
Figure 8 : Interventions en ingénierie urbaine par pays d'origine au Cambodge depuis 1993	72
Figure 9 : Interventions de l'ingénierie étrangère par villes au Cambodge depuis 1993	73
Figure 10	75
Tableau 1 : Principales sociétés japonaises d'ingénierie urbaine intervenues au Vietnam	25
Tableau 2 : Les bureaux d'études étrangers dans les secteurs de l'eau et des déchets au Vietnam.....	28
Tableau 3 : Interventions par nationalités des bureaux d'études étrangers depuis 2000	30
Tableau 4 : Interventions des bureaux d'études transports – Hanoi et HCMV	31
Tableau 5 : Ingénierie des transports à Hanoi et HCMV	32
Tableau 6 : Bureaux d'études étrangers intervenus dans les villes vietnamiennes depuis 1993	37
Tableau 7 : Interventions de consultants relatives aux projets ODA approuvés par le MPI (mars 1994 - octobre 1998).....	43
Tableau 8 : L'ingénierie conseil vietnamienne des infrastructures urbaines.....	53
Tableau 9 : La gestion des services techniques à Phom Penh.....	70
Tableau 10 : Répartition des interventions par secteur et par origine	73
Tableau 11 : Bureaux d'études internationaux intervenus dans les villes cambodgiennes	75

INTRODUCTION

1. CONTEXTE

Les bureaux d'études sont généralement des acteurs discrets, ou plus exactement dont l'action passe souvent au second rang, voire au troisième, lorsqu'il est fait état de projets, voire de processus de développement plus fondamentaux (*trends*). Des articles comme ceux de Jacques Niosi [Niosi, 1988] en économie industrielle sont des exceptions dans la littérature académique, de même que les contributions de géographes économiques comme Peter J. Rimmer et ses collègues [Black et Rimmer, 1982 ; Dick et Rimmer, 1986 ; Rimmer, 1988], sur lesquelles nous reviendrons, paraissent être restées sans grands lendemains théoriques. Ces processus s'insèrent aujourd'hui dans un contexte sensiblement plus compliqué qu'à l'époque où étaient publiés les articles de ces auteurs australiens, indirectement à l'origine du présent travail : diversification des options technologiques, financières (montage en concession, BOT, etc.), institutionnelles (renforcement de la maîtrise d'ouvrage, création d'entreprises municipales autonomes...) liées à un projet (prise en compte plus fine d'impacts environnementaux, nécessité de savoir travailler avec les représentants des résidents/usagers (méthodes participatives et de consultation, pédagogie du prix des services publics...). En interdépendance avec cette nouvelle donne, le développement de l'outil informatique *lato sensu* a ouvert les possibilités de modélisation/simulation/représentation des phénomènes (rôle des images satellites, bases de données...), en mettant à la portée de petites structures d'ingénierie professionnelle des outils jadis très coûteux ou inexistantes. Même si la complexification des méthodes n'a pas toujours pour contrepartie leur efficacité, la pratique professionnelle du consultant, s'est modifiée en quelques décennies dans un sens qui le conduit à tenir une place intéressante dans les processus de décision et d'innovation, à la mesure de leur complexification. Evidemment, cette dynamique s'est trouvée amplifiée par la réduction des effectifs de la maîtrise d'ouvrage publique ou, ce qui revient au même, à l'accroissement plus que proportionnel à ces effectifs de ses missions ou projets. Nous avons déjà eu plusieurs fois l'occasion de mettre en évidence cette réalité dans plusieurs travaux de recherche appliquée sur les services urbains en France ou à l'étranger, [Baye et Kirat, 1998 ; Baye, 1999]. Nous avons aussi défendu l'idée du rôle charnière des consultants dans les processus d'innovation technique et méthodologiques, et de prise de décision [Baye, 1995 a et b ; Baye, 1997, Baye et Debizet, 2001].

Deux idées majeures circulent ou ont circulé pour décrire le rôle des consultants dans les processus de développement. La première est d'en faire les préparateurs de terrain à l'exportation d'équipements, comme l'incarne une modalité d'aide publique comme le FASEP en France. La seconde, plus subtile, est de voir dans les bureaux d'études et les sociétés d'ingénierie les leviers de développement de « modèles » dans les pays bénéficiant de l'aide internationale. Rimmer et ses collègues ont par exemple souligné le rôle des consultants américains dans le développement des autoroutes urbaines au Japon après la guerre du Pacifique. Ce rôle aurait d'ailleurs été similaire à Bangkok [Bongsadadt, 2002], et dans les systèmes de transports de plusieurs pays d'Asie du sud-est. Dans un autre domaine comme celui de la gestion de l'eau, les consultants internationaux ont été au cœur des efforts des pays occidentaux – au premier rang desquels la France et le Royaume-Uni – et des multilatéraux pour pousser les villes chinoises ou de grandes métropoles comme Jakarta et Manille, à adopter des systèmes de gestion déléguée, et bien entendu de BOT.

La proposition d'origine de cette recherche visait essentiellement à revisiter et à dépasser ces deux approches, somme toute assez proches, de la pratique de l'ingénierie professionnelle au Vietnam et au Cambodge, et plus précisément dans le cas des trois plus grandes villes. Ces contextes assez particuliers de pays, pour l'un en transition évidente vers un système économique nouveau, pour l'autre en état permanent d'assistance internationale, ont permis de proposer ici une approche plus élargie de l'ingénierie dans le développement.

2. TERRAINS, OBJETS ET DOMAINES DE LA RECHERCHE

1. Les terrains initialement prévus étaient principalement ceux de Hanoi et de HCMV, avec pour idée d'élargir l'investigation à Phnom Penh, afin de voir comment les termes de la problématique se

posaient au Cambodge par rapport à l'expérience vietnamienne. Les nécessités de l'investigation ont conduit à consacrer plus de temps que prévu au Vietnam, par exemple en constatant l'utilité de recueillir un minimum d'informations sur l'ingénierie étrangère dans d'autres villes, même si elles n'ont pas été l'objet d'investigations de terrain. En contrepartie, l'attention apportée au cas du Cambodge est restée limitée (suivant en cela d'ailleurs les remarques du Comité Scientifique du Programme) : le modeste chapitre qui lui est consacré, s'il espère mettre en évidence l'intérêt d'un contexte autre pour analyser le rôle de l'ingénierie, ne permet pas de véritable comparaison.

2. Les bureaux d'études (dans ce document, on parlera également de consultants ou d'ingénierie professionnelle) sont restés les objets quasi-exclusifs des investigations. Il s'agit là d'un groupe professionnel bien déterminé, disposant d'instances de représentation reconnues nationalement et internationalement, et dont la finalité quasi exclusive est de vendre des prestations intellectuelles dans les domaines de l'ingénierie et du conseil sur la base d'une accumulation d'expériences. Le chapitre 1 sera l'occasion de revenir plus en détail sur l'ingénierie et sur son rôle. Dans ce rapport, on ne s'intéressera qu'aux sociétés d'ingénierie et aux bureaux d'études, en excluant toutes les autres formes d'expertise (individuelle, administrative, industrielle, ...).

3. Les domaines couverts par cette recherche se limitent aux services techniques urbains, plus précisément :

- Transports et déplacements, y compris les questions touchant à la voirie urbaine et à la régulation du trafic.
- Cycle urbain de l'eau (captage, traitement, distribution, évacuation, traitement et rejet des effluents)
- Cycle des déchets solides, principalement ménagers : collecte, traitement, stockage, élimination et recyclage.

Cela étant, on a estimé utile de ne pas négliger certains domaines sur lesquels les investigations ont permis d'obtenir des informations intéressantes, comme les infrastructures aéroportuaires et portuaires ou encore la distribution d'électricité (au Cambodge), même si ces informations jouent un rôle marginal ici. En revanche, soulignons que cette recherche ne s'intéresse pas à plusieurs domaines par ailleurs essentiels au développement urbain, notamment :

- L'expertise foncière et immobilière, l'habitat, le logement et la gestion des espaces publics
- L'aménagement des villes nouvelles et de zones spécifiques : parcs technologiques, zones industrielles spéciales...

3. METHODE

La recherche s'est appuyée sur quatre actions :

- Une revue bibliographique de la littérature académique existante, essentiellement conduite par le Laboratoire d'Economie des Transports. Celle-ci aborde très largement les problématiques urbaines et de développement en général, voire le rôle d'acteurs comme les bailleurs de fonds ou la réforme des institutions locales, très rarement la question de l'expertise. Le travail conduit, principalement par le Laboratoire d'Economie des Transports sur ce dernier secteur, notamment en relation avec le sujet de thèse traité par M. Nguyen Thien Phu, doctorant Vietnamien, a cependant permis de replacer dans des cadres plus généraux les éléments recueillis sur le terrain.
- Une trentaine d'entretiens généraux auprès de responsables d'organismes de coopération, bailleurs de fonds et d'administrations étrangères principalement, conduits en France (par téléphone en général), dans les trois villes concernées par la recherche, ainsi qu'à Manille (Banque Asiatique de Développement) et à Yokohama (service des eaux ; réseau Citynet). Ces entretiens ont été très inégaux dans leurs résultats. Plusieurs ont contribué de manière décisive à la réflexion, mais la plupart ont surtout permis de faciliter les contacts ultérieurs, d'orienter la collecte d'informations, voire de valider certaines d'entre elles. Ce travail a principalement été conduit par Economie & Humanisme.

- Des visites auprès de centres de documentation professionnelle comme l'Urban Forum Unit à Hanoi, ou le Bureau des Affaires Urbaines à Phnom Penh, qui ont très gracieusement répondu à notre besoin d'identifier les missions confiées aux consultants étrangers.
- Une trentaine d'entretiens approfondis auprès de consultants internationaux et vietnamiens à Hanoi, HCMV et Phnom Penh, conduits en anglais ou en français, visant à mieux connaître les structures engagées sur le terrain et les leçons à tirer de cet engagement. Ce travail a principalement été conduit par Economie & Humanisme.
- 27 entretiens approfondis auprès de seniors de l'administration vietnamienne, ministères et comités populaires essentiellement, visant à consigner les expériences retenues par la « maîtrise d'ouvrage » (ici prise au sens très large du terme). Ces entretiens ont été conduits en vietnamien par Mme Ton Nu Quynh Tran et ses collègues du CEFURDS, par M. Nguyen Thien Phu du LET et par M. Nguyen Ngoc Hieu (Institute of Urban Studies, supervisé par l'Institut des Métiers de la Ville), à partir des termes de référence élaborés par Economie & Humanisme.
- Des recherches permanentes sur Internet et sur documents divers afin de mieux cerner les interventions des bureaux d'études, et afin de préciser l'origine et les activités de ces derniers. Les documents divers sont de multiples natures ; rapports annuels des sociétés d'ingénierie et des agences de coopération, articles de presse, rapports techniques et communications à des colloques, bibliographies. Ce travail a essentiellement été conduit par Economie & Humanisme.

Cette recherche a voulu rassembler un maximum d'éléments factuels dans un domaine où l'information exhaustive fait défaut. En particulier, on s'est efforcé d'établir une base de données relative aux interventions des consultants internationaux. Le résultat auquel on aboutit n'est pas parfait et, outre les problèmes de méthode, les 272 missions identifiées ne représentent probablement que la moitié ou le tiers de celles effectivement réalisées depuis une dizaine d'année.

Soulignons qu'il est relativement fastidieux de chercher de connaître les interventions des bureaux d'études. Au delà de quelques noms, que la chronique locale retient parce qu'ils travaillent sur un grand projet connu à un moment donné, les milieux de la coopération conservent une mémoire très limitée des interventions de l'ingénierie, sans parler de des consultants sous-traitants et des partenaires locaux. La capitalisation d'informations versées dans le domaine public par les bailleurs de fonds est réduite, voire inexistante. La seule manière réellement efficace de procéder est d'accéder aux rapports remis par les consultants, mais ceux-ci restent disséminés ou d'un accès limité. Certes, les organismes multilatéraux ou la JICA ont toutes les chances de disposer de bases documentaires relativement complètes, au moins pour les travaux qu'elles financent ; Accéder à leurs archives – seule manière possible de pouvoir remonter aux rapports d'études et à l'identification des auteurs – exige des formalités et un cadre (mandat officiel dûment accepté par ces organismes, collaboration active de ces derniers, séjours longs à Washington, Tokyo, Manille...) tout à fait hors du cadre de la présente recherche.

Par rapport à la proposition initiale, les investigations ont assez vite révélé la nécessité d'un réajustement méthodologique. Initialement en effet, on envisageait l'envoi systématique de questionnaires en anglais par voie électronique (voir le questionnaire établi, inséré en annexe), à des bureaux d'études identifiés comme étant intervenus dans les trois villes visées par la recherche. Ce qui paraissait simple au départ s'est avéré plus compliqué et d'une efficacité douteuse :

- Les quelques demandes d'informations sollicitées aux adresses électroniques générales des bureaux d'études sont restées sans réponses.
- Les bureaux d'études sont généralement incapables de répondre aux questions tant que n'ont pas été identifiés en leur sein les experts concernés par les interventions pertinentes. Or ceux-ci sont souvent en déplacement à l'étranger lorsque les courriers parviennent au siège de leur société, dans le pays d'origine. Souvent, ces missions impliquent des divisions ou départements différents, ce qui pose un problème de coordination aux services généraux destinataires des demandes d'informations. Par ailleurs, les consultants changent fréquemment d'employeur, et les traces du passé sont parfois vite perdues.
- La nature même des questions, et la qualité des échanges directs avec les consultants, notamment en France, à Hanoi et à HCMV, nous ont convaincu que cette voie devait rester

privilegiée pour tirer des conclusions fiables. En effet, seuls ces entretiens approfondis ont permis d'aller au delà de la présentation purement descriptive des activités du bureau d'études.

Nombre de questions que l'on envisageait de poser par courrier n'ont pu en fait trouver de réponse que grâce à l'établissement de contacts directs permettant de mieux justifier les fins de l'étude, et de proposer aux personnes contactées de recevoir une version électronique du rapport final.

4. PLAN DU DOCUMENT

Celui-ci se compose de six chapitres

- Une revue des « arrière-plans théoriques »
- Un rappel des analyses sur la ville socialiste en transition à travers le cas du Vietnam
- L'analyse du rôle des consultants étrangers
- La présentation de l'émergence de l'ingénierie-conseil vietnamienne
- La perception de l'action des consultants étrangers par des représentants de la maîtrise d'ouvrage vietnamienne
- La situation à Phnom Penh

Les annexes comprennent de nombreuses informations de base, notamment une liste des interventions des bureaux d'études étrangers et des éléments descriptifs du système de décision de l'administration vietnamienne.

La présente recherche a également motivé un travail réalisé actuellement par Economie & Humanisme (Eric Baye) pour le Conseil Régional de la Région Rhône-Alpes concernant les partenariats locaux possibles, pour les professionnels des huit départements concernés, désireux de développer des activités d'ingénierie urbaine à HCMV. Elle a suscité un projet de thèse, conduite actuellement par Nguyen Thien Phu au sein du Laboratoire d'Economie des Transports sur la planification des déplacements au Vietnam. Cette recherche a enfin pu être réalisée par le Laboratoire d'Economie des Transports en parallèle avec une série de missions confiées à Jean Michel Cusset par l'ADEME (en lien avec les bureaux d'études Explicit et EnerTEAM), tant à HCMV qu'à Hanoi.

Dernier point, et compte tenu de l'intérêt de nos équipes pour la question de l'ingénierie en Asie, nous avons estimé utile de placer nos initiatives en ce domaine sous le nom d'un programme informel de travail, ARCADIA (Analytic Reviews of Consulting Activities in the Development of Infrastructure in Asia), dont cette recherche, la mission confiée par la Région Rhône-Alpes et la thèse en cours de Nguyen Tien Phu font partie. Cette appellation permettra nous l'espérons, une communication plus facile autour de nos travaux sur la question, notamment à l'étranger. Espérons que l'avenir pourra confirmer l'intérêt d'ARCADIA...

CHAPITRE 1. ARRIERE-PLANS THEORIQUES D'UNE RECHERCHE SUR L'INGENIERIE : BONNES PISTES ET ROUTES SINUEUSES

Le consultant pose un problème dans la littérature, car il fait partie de ces acteurs qui sont souvent abordés explicitement ou de manière allusive, mais à la marge, dans le cadre d'interrogations beaucoup plus larges sur l'expertise dans les systèmes de décision, les transferts de technologies, la diffusion de « modèles » ou d'approches, etc. En outre, plusieurs disciplines sont concernées, qui vont de l'économie à la sociologie, au management, en passant par les sciences politiques, et l'épistémologie. Une recherche ne suffirait probablement pas à rendre compte de l'ensemble des réflexions susceptibles de contribuer à une analyse théorique solide de l'ensemble de la littérature existante.

On se limitera ici essentiellement à des travaux issus de la science économique, de la géographie économique, et de la socio-économie urbaine auxquels notre réflexion sur l'ingénierie fait écho, et qui ont partiellement nourri l'argumentaire de la proposition à l'origine de cette recherche.

SECTION 1. REFLEXIONS INDUSTRIELLES SUR LE MARCHÉ ET SUR L'INNOVATION

Traditionnellement, les apports de l'économie industrielle (Morvan, Jacquemin, etc.), de la théorie de la firme (Baumol, Chandler, Panzar et Willig...) et de l'économie institutionnelle (donc dans la lignée de Coase, Richardson, Williamson,...) ont été transversaux à l'ensemble des secteurs ou se sont concentrés sur des secteurs lourds (automobile, chimie,...). Plus récemment, et dans le cadre des réflexions sur la dérégulation et sur la remise en cause des positions dominantes, surtout en Amérique du Nord et en Europe, ils se sont intéressés aux institutions financières ou aux « grands » services publics (transports aériens, télécommunications, chemins de fer, etc.)¹.

1. Economie industrielle

A travers l'intérêt porté aux groupes du secteur tertiaire, l'économie industrielle s'est intéressée aux fonctions d'ingénierie [Niosi, 1988], en mettant en évidence l'existence des multinationales de ce secteur. Dans le domaine des services techniques urbains, on note que la recherche française, essentiellement, s'est intéressée au sujet spécifique de « l'ingénierie urbaine » et le faible nombre d'études empiriques permettant d'affiner ou d'infirmer des affirmations générales, en dehors de quelques travaux comme ceux de Lorrain (cf. infra) ou de Barthélémy [Barthélémy, 1994], ou encore... les nôtres. Lorrain, notamment, a montré l'intérêt de l'économie industrielle et de l'économie institutionnelle pour une lecture du rôle des grands groupes impliqués dans l'économie des réseaux urbains, dont l'ingénierie (Lorrain, 2002, Drouet, Lorrain, 1993). Nous-mêmes devons à cette approche une sensibilité permanente à la structure de l'offre de l'ingénierie, structure extrêmement mouvante du fait de la fréquence des jeux d'acquisitions, fusions, créations et disparitions, permis par des coûts d'entrée dans le secteur relativement faibles. Ces approches ont enfin largement nourri l'ensemble de la réflexion sur l'innovation, qui elle-même permet de relativiser la thèse des transferts de modèles. De quoi s'agit-il ?

La mise en évidence du rôle des consultants dans les transferts internationaux de technologie est fréquente dans la littérature de l'économie industrielle [Niosi, 1988, Madeuf, 1981] (²). La société de consulting intégrée à un groupe est supposée contribuer à diffuser une technologie en travaillant à son adaptation dans le pays d'accueil. Le rôle stratégique du consultant est renforcé par le fait, souligné par de Montmorillon [Charreaux et alii, 1989], que plus les technologies sont complexes, plus les transactions afférentes sont spécifiques. Elles exigent donc une qualification et un savoir-faire de

¹ On se reportera notamment aux différentes productions publiées par la revue Flux, le numéro spécial d'Entreprises et Histoires (2002), cité en bibliographie.

⁽²⁾ Voir aussi B. Madeuf, 1981, "L'ordre technologique international. Production et transferts", *Notes et Etudes Documentaires*, La Documentation Française, n°4641- 4642, p. 68

haut niveau, détenus en partie au moins par la cellule organisée en centre de profit ou l'entreprise d'ingénierie-consultance.

Une recherche relative aux technologies de l'eau, de l'assainissement et du traitement des déchets en Asie du Sud-Est a permis d'apprécier la portée de cette thèse [Lavigne, Blancher, Dost, 1987]. Les résultats obtenus sur les terrains vietnamiens et cambodgiens sont loin d'être aussi probants, il est vrai 16 ans après...

2. L'économie des conventions

L'économie des conventions (Jensen, Meckling, Fama,...), à partir de l'économie industrielle et de la théorie de la firme, est en mesure de fonder de manière intéressante le rôle du consultant à l'œuvre dans les pays émergents.

- la rationalité de la présence de consultants étrangers sur les marchés des pays en développement,
- le consultant, au service des intérêts d'une firme ou d'un groupe industriel

Le consultant étranger est un agent auquel on recourt généralement pour qu'un projet soit effectivement mené à bien, dans les conditions stipulées par un contrat entre deux parties (ou plus) ; ou pour fonder sa rationalité socio-économique et sa faisabilité. En principe, le service de réduction d'incertitude ainsi rendu bénéficie à différentes parties ; notamment :

- i) le(s) financeur(s), afin de l'(es) aider à déterminer s'il est raisonnable d'affecter des fonds à la réalisation d'un projet donné
- ii) les autorités du pays récipiendaire, pour définir les meilleures options techniques et technologiques (choix des équipements, tracé des voies...) et les conséquences économiques (tarification, impacts sur les activités économiques, etc.) afférentes au projet. Recourir aux services d'un ou de plusieurs consultants revient donc à réaliser un investissement en amont d'un projet ou au moment de sa réalisation, afin de minimiser les probabilités d'occurrence d'événements engendrant des surcoûts liés à ce projet. Ces événements sont en particulier :
- iii) les aléas relatifs à l'exécution des travaux (retard, mauvaise qualité des travaux et des matériaux...)
- iv) les conséquences de mauvais choix (système de tarification inapplicable, sites désignés ou modes de transports inadaptés...).

L'économie des conventions a aussi développé les concepts de coûts de transaction et de coûts d'agence, [de Montmorillon, in Charreaux et alii, 1989] particulièrement pertinents dans l'analyse économique des services des consultants.

- coûts de transaction : *"(...) ensemble des coûts spécifiques liés à la gestion du "face à face entre deux agents économiques", coûts d'élaboration des contrats, du suivi de leur exécution et du contrôle de leur bonne fin. L'importance de tels coûts est fonction du degré de confiance régnant entre les partenaires"*.

- coûts d'agence : *"(...) dont l'existence est due, dans un monde ou règne l'incertitude, (imparfaite observabilité des efforts des uns et des autres, asymétrie de l'information), à la nécessité de contrecarrer les comportements opportunistes inévitables dès qu'il y a un conflit d'intérêts"*.

Historiquement, des auteurs comme Williamson, justifient la constitution des groupes par les coûts inférieurs de transaction qu'ils induisent par rapport au cadre de relations de marché "pures". Toutefois, les concepts de coûts de transaction ou d'agence restent intéressants pour expliquer, sur le plan théorique, la fonction du consultant étranger sur un marché local.

Les théoriciens des contrats estiment que les coûts de transactions font davantage référence aux processus physiques de production alors que les coûts d'agence s'appliquent à un champ de relations économiques beaucoup plus large (propriétaire "manager" ; prêteur ; emprunteur...). L'un et l'autre concepts s'appliquent au cas du consultant : le premier plus spécifiquement dans le cadre de sa fonction d'ingénierie ; le second, plus englobant, explicite le sens économique de sa fonction sur le marché en général. Ils permettent tous deux d'apporter des éléments de réponse à notre première question, si on raisonne au niveau du partenariat entre agents économiques étrangers d'une même nationalité sur un marché local.

En d'autres termes, le recours d'une agence d'aide bilatérale à des consultants compatriotes peut être vu comme un moyen de diminuer les coûts d'agence grâce à :

- l'utilisation d'une langue commune et la minimisation des malentendus culturels
- la proximité des centres de décision : sièges des sociétés de consultants et des organismes d'aide
- l'habitude de travailler ensemble

Bien entendu, l'analyse des coûts d'agence vaut également pour les relations entre consultants étrangers et locaux lorsque ceux-ci se retrouvent partenaires avec différentes formes de partenariat

Ces grilles de lecture ne sauraient cependant épuiser l'ensemble des aspects de la fonction de la profession de consultant, et la difficulté de les contextualiser dans le milieu urbain limite assurément la portée des interprétations rappelées ici. Il n'a pas été possible, pour des raisons de temps, mais aussi du fait de ses objectifs, d'orienter la présente recherche dans les directions théoriques proposées par les économistes industriels et les théoriciens des contrats. Mais ces allusions suggèrent qu'il y a matière à rapprocher les résultats de travaux empiriques solides à des cadres théoriques pour fonder de manière plus théorique le rôle des consultants dans les processus de développement.

3. L'économie de l'innovation et des changements technologiques

L'économie de l'innovation a introduit le concept de « système national d'innovation » (Porter, Nelson, Lundvall...) en mettant l'accent sur les interactions entre acteurs de l'innovation et du changement technologique. La littérature classique sur l'innovation n'abordant pas explicitement les technologies urbaines, nous avons proposé par le passé d'utiliser cette approche dans des perspectives comparatives concernant le cycle urbain de l'eau [Baye, Prost, Kraemer, Massarutto, Mesos, 1999 ; Baye et Kirat, 1998], les transports urbains, la planification des déplacements et la modélisation [Baye et Cusset, 1995 ; Baye, 1995 et 1997 ; Baye, 1999, Baye et Debizet, 2001]. Il s'agissait donc moins de technologies que de savoirs, de méthodes et d'outils. Nous espérons y avoir montré la pertinence du lien entre système national d'innovation et ingénierie. L'approche « systémique » permet en effet d'éviter l'écueil sectoriel, et invite à s'interroger sur des dynamiques globales, les proximités et interactions entre ingénierie et milieux de la formation, de la recherche et de l'industrie. Là encore, pour des raisons de temps, on s'est peu attardé sur ce type d'interactions au Vietnam dans le cas vietnamien, en dehors des réflexions sur les transferts de savoir-faire et de « modèles » (cf. point suivant). Toutefois, à condition de s'intéresser aux tendances longues et d'allier approches sociologiques, politiques et économiques, il s'agit là d'un chantier essentiel à la réflexion sur les réseaux urbains, au Vietnam ou ailleurs en Asie (en particulier le lien formations, bureaux d'études, renouvellement des élites). Déterminer le rôle des consultants étrangers dans la planification des infrastructures s'inscrit dans le droit fil d'une interrogation sur le système d'innovation.

SECTION 2. LA QUESTION DES MODELES A TRAVERS LA SOCIO-ECONOMIE DU DEVELOPPEMENT

L'économie du développement s'est surtout intéressée à l'ingénierie comme fonction de diffusion (plus que de production) d'innovations conceptuelles ou de « modèles » préexistants dans les pays développés ; les transports ayant été un sujet privilégié d'analyse. Une thèse y est généralement défendue : les pays en développement, par le jeu des actions multilatérales et bilatérales, subissent des influences techniques (plus que technologiques), dont les bureaux d'études sont les agents actifs, qu'ils le veuillent ou non. De notre point de vue, ces contributions ont eu l'immense mérite de mettre en avant un acteur en général oublié dans les analyse du développement, le consultant, et ce dans la perspective – contestable dans certains contextes on va le voir - d'un rapport « dominant - dominé ». Ensuite, elles ont mis en avant le concept de « modèles », de manière opportune à leur époque (publications des années 80 et référence à des situations souvent antérieures, années 60 ou 70). Une fois de plus, de quoi s'agit-il ?

Les problématiques du transport urbain et de l'aménagement des villes, les recommandations des consultants traduisent des perceptions qu'ils ont de la ville, de son fonctionnement. Le modèle, introduit explicitement ou non, tiendrait-il à reproduire les modèles de leur pays d'origine, tempéré

cependant par des expériences acquises dans d'autres villes du Tiers-Monde ?. Au sein d'un même continent comme l'Asie, qui connaît une forte poussée d'urbanisation, le concept de modèle est souvent récurrent dans la littérature sur les analyses comparatives de grandes métropoles : cela est vrai pour l'habitat et l'aménagement urbain [Goldblum, 1987] comme des transports [Dick et Rimmer, 1988 ; Barter, 1999].

S'agissant des transports, Dick et Rimmer soutiennent la thèse selon laquelle les consultants étrangers proposent à leurs interlocuteurs des systèmes de transport "exportés" (technologies de matériel), voire des types d'organisation de systèmes qui ne tiendraient pas compte des réalités de ces pays [ibid.]. Ces modèles tendraient à se diffuser par plusieurs canaux : participation exclusive ou dominante d'experts étrangers à des projets visant à définir les politiques de transport urbain à l'échelle nationale ou à celle des grandes métropoles ; accueil au sein de ministères d'experts de haut niveau, fonctionnaires ou *free lances* comme conseillers dans le cadre de projets bilatéraux d'assistance technique, ou de projets financés par des organisations d'aide multilatérale ; formation de fonctionnaires de haut niveau sous différentes formes dans le cadre de l'aide bilatérale.

Nos travaux sur les Philippines et l'Indonésie [Baye et Cusset, 1990], sur la Chine en tant que chercheur [Baye, Lorrain, Guillemot, 1994 et 1997 ; Baye, 2002 ; et surtout en tant que consultant³, nos expériences vietnamiennes antérieures [Cusset, 2002 et 2003] tendraient à nuancer fortement cette thèse. Ainsi la place des Japonais dans l'aide bilatérale de nombreux pays asiatiques, et au sein de la BAD, ne permet pas d'affirmer qu'un « modèle japonais »⁴ de transport urbain émerge dans toute l'Asie du Sud-Est, en dépit de l'écrasante domination des sociétés d'ingénierie nippones dans de nombreux pays. Autre exemple, la Chine, où plusieurs pays ont cherché, à travers de multiples missions largement assumées par leurs consultants nationaux (France⁵, mais surtout Royaume-Uni), à diffuser des modèles de gestion en partenariats publics privés, semble bien décidée à construire son propre modèle dans le domaine des réseaux techniques urbains, en particulier l'eau, l'assainissement et les déchets.

La notion même de modèle est interrogée. Barter, dans sa recherche sur les transports sur les villes asiatiques [Barter, 1999], a montré l'absence de modèle unique, en particulier les différences entre les villes dans leur aptitude à freiner ou contrôler la motorisation et l'usage des modes individuels, et à mettre en place des systèmes de transport attractifs assurant une part élevée des besoins de mobilité quotidienne.

Dans le domaine des politiques de l'habitat, Goldblum a bien montré la pluralité des "modèles" sans pour autant conclure à la convergence vers un modèle unique [Goldblum, 1987]. Dans le cas du Nord Vietnam (nous allons y revenir dans le chapitre suivant), les autorités ont eu largement recours à des architectes et urbanistes venus d'URSS sans que l'on puisse parler pour autant de transfert direct de modèles d'habitat collectif soviétique.

L'observation précise du développement historique des politiques vietnamiennes de l'habitat collectif à Hanoi, de la fin des années 50 au milieu des années quatre-vingt, montre plutôt un cheminement et un balancement dialectique entre expérimentations contextuelles, adaptations locales et recyclage poussé de modèles exogènes dans des actions assez singulières, tout à la fois pragmatiques et expérimentales" [Pédélahore C., 2001].

³ Baye E. : Expertise socio-économique (équipe Sogreah Consultants) dans le cadre du projet environnemental urbain de la Banque Mondiale à Chongqing (1999-2000), et expertise institutionnelle (équipe Sogreah Consultants) dans celui du projet environnemental urbain de la Banque Mondiale dans la province du Guangdong (2002-2003).

⁴ Définissable, par exemple, par la priorité donnée au développement des modes de transports en site propre.

⁵ Dans le cas de la France, ce sont moins les consultants en tant que tels, que les experts des opérateurs et des ensembliers, qui sont intervenus dans ce sens.

SECTION 3. AUTRES CONTRIBUTIONS

Des recherches plus récentes ont été réalisées sur les consultants internationaux avec une approche différente qui s'intéresse à ces acteurs comme dans le développement humain, médiateurs entre les producteurs de connaissances et leurs utilisateurs. C'est une approche de nature sociologique et anthropologique de la connaissance et de l'assistance technique internationale [Preston R, Artur L., 1997]. Son intérêt est l'identification précise des différentes parties prenantes dans la "consultance" internationale, mais aussi la nature des différents rôles que jouent les consultants (analytique, opérationnel, politique, informationnel, économique, culturel..). Sur la base d'observations et d'enquêtes, cette recherche insiste sur l'évolution du marché de la consultance internationale, le nouveau contexte dans lequel ils travaillent : recours généralisé à des appels d'offre, changements d'orientation des programmes d'aide des organisations internationales, réduction de l'assistance technique à long terme avec l'émergence d'expertises locales de plus en plus qualifiées. Les consultants auraient moins la vocation de définir une politique à mettre en œuvre qu'à aider leurs clients en leur montrant les forces et les faiblesses des différentes options qui s'offrent à eux.

Les études et recherches sur les consultants étrangers dans les villes des pays du Sud abordent, plus implicitement qu'explicitement, les facteurs culturels, du moins au regard de la littérature consultée. Cette dimension est plus abordée, semble-t-il, s'agissant de joint-ventures. Dans le cas de ce type d'entreprises, certains auteurs, sur la base d'entretiens approfondis, montrent la nécessité de surmonter les barrières linguistiques et culturelles [Buckey P.J., Glaister K.W., Husan R., 2002]. Ils concluent sur les besoins de formation des différentes parties aux différentes phases de l'élaboration de projets et durant leur réalisation. Plus récemment, une recherche sur les joint-ventures en Chine dans le secteur de la construction a analysé les facteurs explicatifs des réussites [Gale A., Luo J, 2004] Une conclusion intéressante de l'étude, basée sur des enquêtes auprès d'entreprises, de consultants étrangers et de leurs partenaires chinois, est l'absence de différence significative dans l'appréciation des facteurs clés de réussite des joint-ventures au stade de leur formation. Le facteur culturel arrive seulement en 6^{ème} position parmi les 7 facteurs clés. Les partenaires étrangers, plus que les Chinois, sont sensibles à ce facteur. Une raison donnée est que les managers de projets ayant une longue pratique réalisent que la manière de conduire les affaires en Chine est radicalement différente de celle qui domine dans leurs pays d'origine. Les Chinois, en raison de leur position dans le pays d'accueil, insistent plus sur les autres facteurs, comme la claire identification des objectifs des partenaires, le choix du partenaire le plus approprié, les engagements à long terme, l'obtention d'informations réciproques suffisantes.

Pour conclure ce chapitre, on proposera sous forme d'encadré notre propre tentative d'explicitation des fonctions économiques assumées par les bureaux d'études, réalisée en 1999 sur la base de nos travaux précédents sur les transports, et publiée par les dossiers 2001 Plus du Ministère de l'Équipement [Baye, 1999].

Encadré : gamme des composantes de la valeur ajoutée apportée par le recours à un bureau d'études à son donneur d'ordre (à partir du cas des transports)

- L'acquisition de nouveaux savoir-faire. Un donneur d'ordre confie en général à un bureau d'études une tâche qu'il ne peut exécuter lui-même, faute de compétences internes ou faute de temps pour la réaliser. Le service s'accompagne fréquemment de clauses de transfert de savoir-faire, par exemple la formation à l'utilisation d'un outil de prévision de trafic.
- Des économies d'exploitation ou de conduite de projet. C'est une des raisons les plus évidentes de pouvoir compter sur des prestations de qualité. Dans le domaine de la construction par exemple, de bonnes études amont peuvent permettre de gagner de 5 à 20 % du coût de réalisation d'un projet et de 2 à 4 % de son coût d'exploitation (De Szilbereky, 1998).
- Des économies de coûts de personnels. En dehors du cas des grosses structures publiques (Ville de Paris, London Transport...) qui sont obligées d'entretenir en permanence des équipes de spécialistes de la circulation, la plupart des collectivités n'ont qu'un besoin occasionnel d'expertise. Un point de vue libéral défendra que la concurrence "pure et parfaite" entre prestataires sur le marché garantira au donneur d'ordres la meilleure prestation au meilleur prix.
- Des économies de coûts d'information sur le marché. L'aide à la formulation de la demande en des termes qui aient un sens par rapport à l'offre d'équipements ou de services sur le marché, à l'état des technologies et savoir-faire disponibles, et sous contrainte budgétaire donnée. Rentre dans ce cadre l'accès à des solutions innovantes.
- Des économies d'apprentissage. Le bureau d'études se prévaut de références, qui sont partiellement garanties (il faut y ajouter les certifications ISO) de la qualité du service proposé. Il offre ainsi indirectement au donneur d'ordre l'accès aux expériences passées, à moindre frais. Le consultant recourt en principe à des méthodologies éprouvées sur d'autres terrains, qu'il a en charge d'adapter à de nouveaux contextes : dans ces conditions, le coût monétaire direct marginal de la méthodologie (ou d'un outil) est moins élevé que s'il fallait produire une méthodologie (ou un outil) spécifique⁶. Les modèles de trafic représentent à cet égard des exemples parfaits. Il est évidemment parfois reproché aux consultants d'user leurs modèles "jusqu'à la corde".
- La flexibilité et la disponibilité des prestataires. Recourir à un prestataire extérieur, notamment si le marché est très concurrentiel, permet aux donneurs d'ordres d'exiger une forte disponibilité du prestataire, parfois rendue nécessaire par la complexité des projets et la multiplicité des parties prenantes. Le statut des personnels et la culture des relations sociales dans une administration ne permet pas toujours d'attendre une telle disponibilité des services techniques en régie.
- Une fonction de légitimation. Recourir à un prestataire extérieur, si possible indépendant, est de nature à assurer une certaine objectivité à la préparation d'un projet vis-à-vis de l'opinion ou de l'opposition politique locale.
- Une fonction de paratonnerre. Lorsque surgit un problème dans le cadre d'un projet donné, le prestataire de services peut, jusqu'à un certain point, être désigné comme bouc émissaire (exemple de prévisions de trafic qui se révèlent fausses). Il fait alors écran et protège les décideurs locaux. Le cas échéant, on peut voir sa responsabilité mise en cause devant les tribunaux dans le cadre de missions de maîtrise d'oeuvre, même si les précédents sont encore rares en France (accident du stade de Furiani).
- Une fonction d'assistance à l'accès à des financements publics, mais surtout privés ou internationaux. Le bureau d'études aide dans ce cas à préparer la faisabilité économique du projet : cette fonction doit cependant s'envisager en considérant le prestige du bureau d'études auprès des bailleurs de fonds (références et certification ISO 9001, utilisation de méthodologies spécifiques, appartenance du bureau d'études à un groupe intéressé au montage financier...).

Source : E. Baye, 1999, Radioscopie de l'ingénierie-conseil de transport et de circulation en Europe, 2001 Plus, Veille Internationale, n°47, DRAST/CPVS, Ministère de l'Équipement, pp. 18-19.

⁶ Il peut arriver qu'un modèle mal compris, ou mal utilisé, soit à l'origine de choix économiques désastreux. Certains donneurs d'ordres préfèrent ainsi élaborer eux-mêmes, avec le concours de consultants, leur propre modèle (comme la Direction Régionale de l'Équipement d'Ile de France par exemple).

CHAPITRE 2. VILLES SOCIALISTES EN TRANSITION VERS LE MARCHÉ LE CAS DU VIETNAM

La présente recherche ne peut faire l'impasse sur l'évolution du contexte socio-économique et institutionnel du pays. Les implications sur le processus d'urbanisation, les inflexions de la politique urbaine, et les orientations contradictoires observées au cours des dernières années doivent être mentionnées ici, même rapidement, en renvoyant le lecteur aux documents de base sur la question.

Auparavant, il n'est pas inutile de replacer cette recherche dans le cadre des travaux menés jusqu'ici sur les villes *socialistes* et les transformations qu'entraîne la transition vers une économie de marché, et ceci dans des contextes différents : Europe centrale et orientale, ex-URSS d'une part, Chine et Vietnam d'autre part.

Enfin, indépendamment des formes antérieures d'urbanisation, les villes de l'Asie Pacifique font l'objet de débats sur les avantages et les limites de la ville compacte, par référence aux expériences de villes d'autres continents, et sur les formes de transport les plus appropriées en regard des succès relatifs de Hong Kong et de Singapour et de "modèles" repoussoir comme Bangkok ou Manille. Ainsi le concept de transition urbaine est utilisé dans la littérature sur les villes d'Asie, les auteurs s'interrogeant sur les étapes vers lesquelles s'orientent ou peuvent s'orienter différentes villes. La transition urbaine n'est donc pas uniquement, même pour les villes socialistes, le passage vers une économie de marché, mais aussi l'insertion dans l'économie mondiale, la concurrence entre mégapoles asiatiques pour attirer capitaux et flux d'investissements directs, les contradictions entre les impératifs d'une "modernisation" à tout prix, la prise en compte d'un développement durable aux contours souvent flous, et la lutte contre la pauvreté urbaine générée en large partie par les formes contemporaines d'urbanisation. Cela est très bien mis en évidence et illustré dans la recherche récente menée sur le Vietnam dans le cadre de l'UNCHS, par le Département de Planification Urbaine et Régionale de l'Université de Hawaï [Douglass et alii, 2002].

Selon le Ministère de la Construction, le système urbain du Vietnam est appelé à une transformation rapide à moyen et long terme. En 1999, l'armature urbaine était formée de 3 villes de rang national, 18 de rang régional, 47 villes de province et 508 "villes district" (*district towns*) ou petites et moyennes villes, soit une population totale de 14,7 millions habitants. En 2020, selon le schéma d'aménagement du Ministère, la population urbaine du Vietnam atteindrait 47 millions d'habitants, soit la moitié de la population du pays contre un cinquième à la fin des années 90. Hanoi, Haiphong et HCMV compteraient alors à elles trois 21 millions d'habitants. Ainsi, le pays est confronté à d'immenses défis que doivent relever les autorités publiques avec le recours aux capitaux et investissements étrangers et à des expertises étrangères dans différents domaines, objet central de notre recherche.

SECTION 1. VILLES SOCIALISTES ET POLITIQUES URBAINES

Avec l'effondrement des régimes communistes en Europe centrale et orientale, dans l'ex-URSS d'une part, la mise en place progressive d'un socialisme à économie de marché en Chine, et plus récemment au Vietnam d'autre part, on a été amené à s'interroger plus que par le passé sur la nature des villes dans ces pays pendant la période "socialiste", et sur les traductions tant spatiales qu'institutionnelles de la transition vers des villes "post-socialistes". Ces réflexions ont été menées, et le sont encore en grande partie par des géographes.

La littérature sur ce thème est très abondante. Aussi, dans le cadre de cette recherche, on ne prétend pas faire un *survey* complet et détaillé. On insistera sur les aspects les plus pertinents au regard de notre thème de recherche.

1. Le concept de ville socialiste et sa traduction dans le contexte asiatique

La transition vers le socialisme s'est traduite par différentes formes d'urbanisation avec des caractéristiques communes en Europe, URSS et Asie (Chine, puis Vietnam) avec toutefois le maintien de spécificités liées au niveau inégal de développement au départ, aux héritages historiques et aux cultures propres à chaque pays. On mentionnera ici pour mémoire quelques aspects communs avant d'évoquer ce qu'il a été convenu d'appeler *l'anti-urbanisme* des pays du socialisme réel.:

a) Les caractéristiques propres des "villes socialistes"

On les énumère ici sans s'attarder sur les commentaires et sans les nuances qu'il faudrait apporter compte tenu de la diversité des expériences en Europe et en Asie :

- la suppression de la propriété privée du sol et la fin du marché foncier urbain et rural Une des conséquences est le monopole de l'Etat dans la production du cadre bâti, des logements en particulier.
- une planification urbaine centralisée échappant entièrement aux collectivités locales dépendant financièrement du pouvoir central
- l'émergence d'une société urbaine supposée être "sans classes" avec la suppression de petites et moyennes entreprises, la prépondérance des employés de l'Etat dans le secteur des administrations, de l'industrie et des services.
- des services publics urbains fortement subventionnés avec une faible participation des usagers, dans le secteur des transports en particulier

b) L'anti-urbanisme des pays socialistes

Murray et Szelenyi, les premiers, ont mené une analyse systématique et théorisé la socio-économie des villes socialistes [Murray, Szelenyi, 1985]. En fait on observe une pluralité des modèles d'urbanisation différents d'un pays à l'autre avec une tendance anti-urbaine plus ou non prononcée et historiquement datée. Cet anti-urbanisme ne serait qu'une des caractéristiques de la transition vers le socialisme et serait amenée à disparaître ultérieurement. L'anti-urbanisme a revêtu des formes et pratiques différentes :

- La phase de désurbanisation, avec l'exemple du Cambodge et du Vietnam du Sud (Saigon, Hue, Danang) de 1975 à 1980. Dans le dernier cas, la désurbanisation serait une réaction à la sur-urbanisation observée dans la période 1960-1975 avec le boom de l'économie de guerre, le développement des activités liées à la présence américaine et l'exode rural massif lié à la guerre de guérilla dans les campagnes.. La désurbanisation s'accompagne aussi de changements dans les structures sociales de la ville avec la déportation d'une grande partie de la population appartenant à la classe dominante antérieure et l'arrivée d'une nouvelle bureaucratie d'Etat.
- La stratégie de croissance nulle, s'apparente à celle de la période maoïste en Chine avec une politique d'industrialisation principalement dans les communes rurales. Au Vietnam du Nord, on pourrait parler davantage de croissance urbaine ralentie pour des raisons liées en grande partie à la guerre : le taux d'urbanisation a peu progressé passant de 7,4% en 1955 à 8,7% en 1960, 9,9% en 1975 et 10,8% en 1975.
- La sous-urbanisation caractérise la politique menée sous Staline en URSS avec une croissance très rapide d'une main d'œuvre industrielle dans les villes sans une augmentation parallèle de la population dans les villes . En effet on assista alors à une croissance des migrations alternantes de populations d'ouvrier des campagnes vers les villes, ces ouvriers étant au départ des ruraux devenus des agriculteurs à temps partiel travaillant en usine.
- L'urbanisation socialiste intensive serait, selon les auteurs cités plus haut, celle menée dans les pays d'Europe centrale et orientale à partir des années 70, phase dans laquelle "les contradictions entre la sous-urbanisation - en l'espèce le décalage entre résidence rurale et emploi industriel urbain - sont en train de disparaître devant l'urbanisation accélérée des campagnes".

L'observation des phases successives d'urbanisation, avec leurs variantes, l'orientation vers le déclin de l'anti-urbanisme et la restauration d'une politique pro-urbaine conduisent à deux interprétations selon Murray et Szelenyi :

- parvenir à une société socialiste développée nécessiterait une période transitoire dans laquelle les traces d'urbanisme capitaliste seraient effacées : émergerait un type d'urbanisme nouveau, au fur et à mesure que le système socio-économique socialiste se mettrait en place et fonctionnerait
- l'urbanisation socialiste intensive, décrite plus haut, se développerait dans un moment où les forces du marché et le recours à l'initiative privée seraient progressivement réintroduits. On aboutirait en fait à une "théorie restauratrice" de la "convergence" entre urbanisation capitaliste et urbanisation socialiste.

Dans leur analyse, déjà un peu ancienne, les auteurs n'ont pu introduire le concept d'économie socialiste de marché et sa théorisation contemporaine qui aurait pu enrichir leur approche.

Cette théorisation de la ville socialiste est remise en question au vu même de l'expérience vietnamienne [Thrift, Forbes, 1985], car elle accorde trop d'importance à la sphère de l'Etat et sous-estime le rôle des pressions externes comme les conflits armés, la structure même de la société civile dans les formes et rythmes d'urbanisation observés de 1954 au milieu des années 80.

2. Villes et politique urbaine au Vietnam avant le *doi moi* : un rappel rapide

Les travaux et recherches sur les villes du Vietnam se sont multipliés au cours des quinze dernières années avec l'apport de chercheurs australiens, américains et français. Hanoi et Saigon-Ho-Chi-Minh-Ville sont le plus souvent étudiées, soit séparément, [Turley, 1975, 1977, 1980], [Nguyen, 1977, 1984], [Papin, 2001], [Pandolfi, 2001], [Logan 2002], [Nguyen, Kammeier, 2002], soit dans une approche comparative [Thrift, Forbes, 1985]. Ces travaux, même s'ils n'ont pas tous une approche historique dominante, apportent des éléments très importants pour la compréhension de la situation contemporaine que certains analysent par ailleurs. Malgré quelques similitudes, il convient de différencier l'expérience du Nord Vietnam sur la période 1954-1975, de la période ultérieure allant jusqu'au milieu des années 80 dans laquelle les orientations socialistes du régime ont marqué l'urbanisation des villes dans le sud du pays, Saigon devenue HCMV en particulier.

a) Ville et urbanisation dans le Vietnam socialiste jusqu'en 1975

L'évolution du phénomène urbain au Vietnam pendant cette période ne peut s'expliquer uniquement par référence à l'idéologie dominante et aux influences de l'Union soviétique sur les politiques urbaines mises en œuvre à cette époque. Le pays, quelques années après l'indépendance, a dû s'adapter aux contraintes imposées par une longue guerre avec les Etats-Unis jusqu'à la chute de Saigon en 1975. Ainsi, les flux migratoires entre les villes et les campagnes liées à la guerre et aux bombardements, les délocalisations d'activités industrielles, les priorités en matière d'habitat et d'infrastructures urbaines, sont autant de facteurs explicatifs d'une croissance urbaine faible sinon nulle à certaines périodes, et des transformations peu sensibles du tissu urbain dans des villes comme Hanoi.

Les grands principes de l'urbanisme socialiste ont été repris avec l'appui de l'Union Soviétique. La manifestation la plus significative est l'élaboration du plan d'aménagement de Hanoi en coopération avec l'Institut d'urbanisme de Leningrad dans les années 70, à l'horizon 2000. Ce schéma, très ambitieux, n'était pas fondé sur les réalités économiques de la ville et ne semblait pas intégrer son patrimoine architectural et culturel. Sur le plan de l'aménagement urbain proprement dit, les plans de détail et de réalisation étaient élaborés au coup par coup en fonction des projets industriels et d'habitat, avec des normes de construction utilisées en URSS. L'urbanisation des terrains agricoles en périphérie se faisait de manière autoritaire, les coopératives et les paysans concernés ne pouvant s'opposer à un changement d'usage du sol, propriété de l'Etat par définition. En matière d'habitat et de logement, des programmes importants de construction d'habitat collectif furent entrepris à partir de 1955 à Hanoi pour faire face à la pénurie de logements, avec la réalisation de différents modèles de bâtiments à un étage, puis trois ou quatre étages dans les quartiers périphériques. Cette production planifiée d'habitat collectif, tout en couvrant les besoins d'une partie de la population, présentait des

lacunes, par exemple la construction de certains îlots sans l'installation de services publics et même d'infrastructures et réseaux urbains (voirie, drainage, assainissement). Enfin, il importe de souligner que les logements étaient attribués selon une procédure bureaucratique complexe en fonction d'un grand nombre de critères.

b) La politique urbaine dans le Vietnam réunifié jusqu'au *doi moi*

S'agissant du Sud Vietnam, on a déjà mentionné plus haut la désurbanisation menée à HCMV dans les premières années qui suivirent la réunification du pays. Dans cette agglomération artificiellement "surpeuplée" du fait des années de guerre, environ 1,5 million de personnes sur une population totale de 3,5 millions vivaient dans des bidonvilles. La croissance de Saigon s'est faite de manière anarchique.

Le départ plus ou moins forcé d'une partie de la population, passant de 3,5 millions habitants en 1975 à 2,3 en 1979 n'a pas résolu tous les problèmes pour autant, compte tenu des énormes besoins d'infrastructures à satisfaire. La transition d'HCMV vers une ville socialiste s'est traduite par la nationalisation des entreprises industrielles, le contrôle par l'Etat des secteurs des transports, du commerce, de la construction et de l'artisanat. Cependant le secteur privé n'a pu être entièrement éradiqué, en particulier des activités contrôlées par la communauté d'origine chinoise.

D'une manière plus générale, pendant toute la période qui précède le *doi moi*, et donc le processus de métropolisation amorcé depuis, la stratégie de développement basée sur une politique d'industrialisation locale et d'urbanisation diffuse, les faiblesses dans l'aménagement des grandes villes sont restées un héritage du passé révolutionnaire et paysan du pays. Cela a contribué pour ces grandes villes à *leur désintégration, les transformant en gros centres d'habitation ruralisées, mal équipées, aux infrastructures défectueuses, mal entretenues* [Nguyen Duc Nhuan, 2002 p. 266].

SECTION 2. LE NOUVEAU CONTEXTE AU VIETNAM

Les changements introduits dans la politique économique du Vietnam à partir du milieu des années 80 avec la suppression progressive d'une planification centralisée et rigide, l'introduction des mécanismes du marché dans le foncier urbain et l'habitat ont eu des répercussions rapides sur le paysage urbain, sur la nature et la localisation des activités dans les villes, sur les formes de croissance urbaine proprement dites. Sur tous ces aspects, le lecteur se reportera à la bibliographie à la fin du rapport final, en particulier : [Bolay, 1988], [Decoster, Klouche, 1995], [Decoster et alii, 1995], [Forbes, Le Hong K., 1996], [Gainsborough, 2002], [Ha, 1999], [Hoang-Huu Phe, 2002], [Leaf, 1997], [Logan, 1995] [Nguyen, Kammeir, 2002], [Nguyen, 1998], [Nguyen Duc Nhuan, 2002], [Nguyen, Nurul, 2002]. Pandolfi, 2001, 2001-2], [2001-3], [Pédélahore, 2001], Quach-Langlet [1991], [Ngoc, Weissberg, 1999], A Hanoi, comme à HCMV, la métropolisation de l'agglomération, sa structuration s'opèrent dans les logiques contradictoires de trois types d'acteurs : celle des autorités vietnamiennes qui n'abandonnent pas la volonté de contrôle et de planification du développement urbain, celle des investisseurs internationaux qui concentrent leurs actions sur des secteurs géographiques ciblés et pour des activités spécifiques, enfin celle des investisseurs locaux, entreprises et particuliers qui bénéficient désormais du droit d'usage privé du sol et du droit de construire, sans contrainte réelle des pouvoirs publics dans l'exercice de ces droits. Par ailleurs, les besoins essentiels en matière d'infrastructures et de services urbains sont satisfaits de manière inégale d'autant plus que les zones d'habitat précaire continuent à se développer, traduisant le fossé entre les schémas directeurs d'aménagement et la production réelle de la ville.

1. Le désengagement de l'Etat dans la production de logement et la rénovation du cadre bâti

Le principe de la propriété collective du sol, (celle de l'Etat en fait) a été réaffirmé après la réunification du pays par la Constitution de 1980. Ainsi, les transactions foncières étaient interdites, le sol n'étant pas considéré comme une marchandise mais propriété inaliénable de l'Etat. Or, si ce principe n'est pas remis en cause, les droits d'usage du sol peuvent désormais faire l'objet de transaction : les ménages voulant faire construire à la périphérie de la ville pour accéder à un logement plus confortable ou les entreprises pour leurs activités. Cependant règne un certain flou dans la mesure où

les occupants des terrains n'ont pas de document officiel attestant leurs droits d'usage. Le marché foncier est à la fois sous la tutelle de l'Etat et informel ; les prix pratiqués sont souvent de 3 à 5 fois supérieurs à ceux définis par le gouvernement. L'arrivée de promoteurs privés et les acquisitions des droits d'usage par les entreprises privées ont pour effet d'accroître fortement les prix d'usage du sol excluant ainsi les populations marginales de l'accès à l'habitat dans le centre ville, voire en périphérie.

L'émergence d'un marché immobilier dans les villes vietnamiennes a fait l'objet de plusieurs études et recherches, pour Hanoi en particulier [Pandolfi, 2001]. La libéralisation de la production de cadre bâti, l'insuffisance des moyens de contrôler les changements d'usage du sol par des fonctionnaires peu ouverts encore à ces pratiques, conduisant à des formes d'urbanisation anarchiques. Entre 1985 et 1995, le secteur privé au Vietnam a participé à la construction de 70% des nouveaux logements sur cette période. Eviter la ville à deux vitesses observée dans d'autres métropoles asiatiques est un souci que partagent plusieurs observateurs de la transition vers le marché. La production d'un logement social standardisé, conforme aux goûts des classes moyennes risque d'induire l'exclusion des plus pauvres. Les logements collectifs à coûts réduits peuvent correspondre aux besoins des ménages à faibles revenus, mais ayant des emplois, alors que les populations les plus pauvres ne peuvent s'offrir qu'un habitat précaire dans des logements informels. De plus, la création de villes nouvelles en périphérie des métropoles peut attirer une population relativement aisée ayant les moyens de s'offrir un logement dans des programmes d'habitat haut de gamme. Enfin, les opérations de relogement planifié pour les populations urbaines défavorisées sont un des enjeux importants de la politique de l'habitat et soulèvent la question de la participation populaire. A cet égard, les ONG ont un rôle crucial à jouer que les consultants étrangers ne sont pas en mesure d'assumer le plus souvent.

Enfin, parmi les enjeux urbains du Vietnam contemporain, on ne peut passer sous silence la prise en compte ou non du patrimoine urbain hérité du passé. La pression foncière dans les centres villes, l'attractivité des centres urbains pour les activités tertiaire supérieures risquent de mettre en péril une partie du patrimoine urbain du pays, en particulier à Hanoi et HCMV. Dans ce domaine aussi, des consultants et experts étrangers, français, canadiens ou australiens interviennent ou l'on déjà fait dans le passé. On est amené ici à s'interroger sur les mécanismes d'investissement et les incitations les plus appropriés en vue de mobiliser la participation conjointe de l'Etat et des habitants dans la conservation et la restauration des anciens quartiers.

2. La décentralisation administrative et l'autonomisation progressive des municipalités

Une analyse en termes de *principe de délégation*, entre Etat et marché, a été suggérée dans une recherche sur la politique urbaine du Vietnam, laquelle met bien en évidence le processus de transition vers une "économie socialiste de marché" dans le champ urbain. Le Vietnam fait l'apprentissage de formes nouvelles pour lui de planification urbaine, du passage du Schéma Directeur à la conception et la réalisation de projets sur le terrain. Dans ce cadre, les consultants internationaux occupent une place essentielle sur laquelle il est inutile d'insister. Par ailleurs le pays, en tant que membre d'organisations internationales de la région Asie Pacifique centrées sur les problèmes urbains bénéficie de ce fait de l'apport d'expériences menées dans un contexte un peu similaire. D'une manière générale, la décentralisation administrative, les réformes en cours des finances locales, renvoient au processus de décision (relations nouvelles entre l'Etat central et les collectivités territoriales), à la marge de manœuvre des métropoles pour définir les orientations de leur développement, leurs priorités, le recours aux investissements directs étrangers (cf. en annexe le cas de HCMV).

3. Des problèmes d'environnement de plus en plus aigus

L'incapacité des infrastructures urbaines existantes et des services techniques urbains à répondre à la forte poussée de l'urbanisation, (liée à l'assouplissement des règles relatives aux migrations campagnes – villes), mais aussi à la détérioration de l'environnement, ont conduit les autorités du pays à compter sur l'expertise autochtone (cf. chapitre 4). On note cependant que les avis portés par ces experts peuvent diverger de ceux partagés par les résidents. A Hanoi, la comparaison entre des

réponses de la population (820 ménages enquêtés) et ceux des d'une enquête Delphi (panel de 100 experts dans le domaine des transports et de l'aménagement) est intéressante⁷.

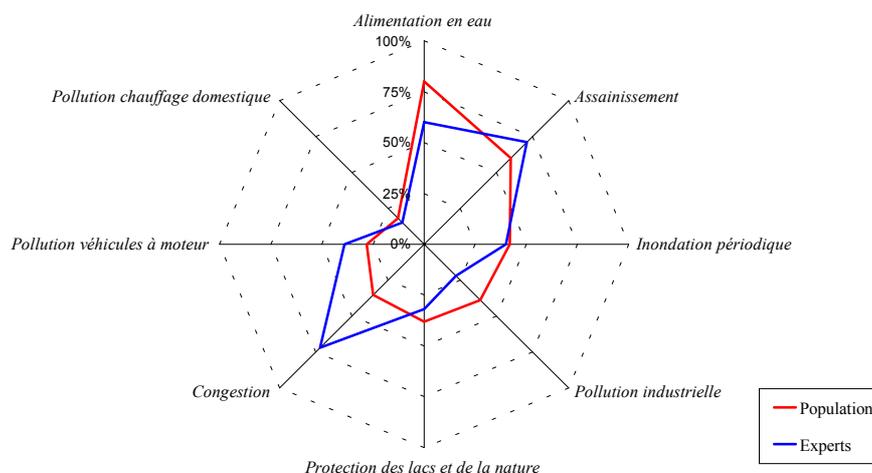


Figure 1 : Problèmes les plus importants pour la population et pour les experts

Il ressort que les experts vietnamiens ont une plus forte sensibilité au phénomène de la congestion du trafic et, dans une moindre mesure, à la faiblesse du réseau d'assainissement de Hanoi. En revanche l'alimentation en eau et la pollution industrielle sont considérées comme très importantes par une proportion élevée de personnes parmi les habitants. Dans les autres domaines, les écarts sont moindres.

Une recherche récente sur les relations entre les investissements directs étrangers (IDE) et la gestion de l'environnement urbain, à partir du cas de Hanoi. [Nguyen, Amin, 2002] apporte un autre éclairage. Les IDE peuvent la fois contribuer à l'amélioration de l'environnement urbain et aggraver la situation, soit directement par les pollutions qu'elles génèrent, soit par des changements de modes de vie et de comportements allant dans ce sens. De l'enquête menée auprès des administrations municipales et des responsables d'entreprises étrangères, il ressort que ces investissements étrangers ne concernent pas les activités les plus polluantes de la ville et que les établissements industriels ne constituent pas la source majeure de pollutions à Hanoi. D'un autre côté, les responsables d'entreprises étrangères estiment qu'attirer les IDE dans les secteurs de gestion de l'environnement suppose que soient remplies plusieurs conditions : des politiques de l'environnement appropriées, un cadre institutionnel adapté et des incitations fortes

4. L'émergence de la société civile dans la politique et les aménagements urbains

Dans la période précédant le *doi moi*, la société civile n'était pas prise en compte par l'appareil d'Etat tant au niveau central que local ; les autorités publiques doutaient peut-être de l'aptitude de la population à la prise en charge de certains services ou équipements ; et à l'expression de ses besoins, peut-être différents de ceux définis de façon rigide en termes de normes d'équipement immuables. Cela entraînait nécessairement parmi la population une attitude de passivité, laquelle par ailleurs ne savait pas ou n'osait pas régler ses propres problèmes de la vie quotidienne, même avec la permission et l'assistance des organisation officielles⁸. Or depuis 1986, et surtout le début des années 90, la société civile devient un acteur à part entière qui ne peut plus être laissé à l'écart des décisions. Ainsi, des groupes d'habitants s'organisent, en dehors des structures officielles pour réagir à des projets d'aménagement : manifestations des paysans des périphéries pour protester contre les

⁷ Cusset J.M., 2003 *Transport and Environment in Hanoi 2010, Problems and prospects*. A Delphi Survey approach, Draft Report, LET, Lyon.

⁸ Trinh Duy Lan, 2000, Outlook on social factors of sustainable development, Vietnam's socio-economic development, n°24, pp.3-10.

expropriations à l'occasion de la construction d'autoroutes, de terrains de golf ou de zones résidentielles de luxe ; pression des expropriés pour exiger le relèvement du montant des compensations avec l'aide de groupes écologistes, pression des habitants des villes pour la préservation d'espaces publics autour des lacs à Hanoi, résistance des populations des taudis le long de canaux pour obtenir, avec expulsion, des conditions de relogement convenables et de fortes compensations [Nguyen Duc Nhuan, 2002]. Un aspect tout aussi important est le rôle des organisations communautaires de base en périphérie des villes. On ne peut ici que renvoyer au Séminaire de Hanoi, *Regards croisés sur Hanoi*, en particulier à l'intervention de Nguyen Quoc Thong et Nguyen Van Buc.

5. Les services urbains : quels financements ? Quels modes de gestion ?

Si l'aide bilatérale et multilatérale contribuent fortement depuis ces dernières années à la réhabilitation de services urbains et à leur développement pour l'expansion des réseaux, la transition vers l'économie de marché pose des problèmes essentiels pour les évolutions institutionnelles souhaitables en matière de gestion de des réseaux techniques urbains : mettre fin au monopole d'Etat, privatiser, favoriser la délégation de service public ? Sur le plan des financements; quelle participation de l'usager et quelles formules de tarification les plus appropriées compte tenu d'un contexte local particulier et de la nécessité de prendre en compte les besoins des populations les plus défavorisées ? A cet égard, les recherches sur la gestion des ressources en eau montrent que l'alternative n'est pas entre un secteur administré et subventionné et un secteur privé profitable. Là aussi le Vietnam est en mesure de concevoir *des formes de gestion métissées et originales visant à combiner efficacité technique et équité sociale* [de Miras, Tran Hieu Nhue, Nguyen Van Tin, Quertamp, Pandolfi, 2002].

CONCLUSION : UN MODELE VIETNAMIEN DE DEVELOPPEMENT URBAIN ?

Que ce soit dans le domaine des orientations fondamentales de l'urbanisation ou celui du système de transport, le Vietnam reste encore dans cette phase de transition où plusieurs options s'offrent au pays et où l'on peut prendre en considération les expériences d'autres villes asiatiques sans pour autant privilégier les unes plus que les autres. Il est clair que les bureaux d'études et consultants étrangers intervenant dans l'élaboration de schémas d'aménagement, la définition de stratégies à long terme, le choix des techniques et des modalités de gestion des services techniques urbains ont un rôle essentiel, mais pas nécessairement déterminant. En effet, plusieurs observateurs ou chercheurs s'accordent, sans se concerter, sur l'aptitude du Vietnam à définir progressivement, sinon empiriquement, un "modèle" de développement urbain surmontant les contradictions nées de la coexistence des forces du marché et d'orientation planifiée de l'urbanisation, de logiques contradictoires d'acteurs privés et publics, locaux et internationaux, des impératifs de la modernité avec ceux de la conservation du patrimoine, héritage d'un long passé.

*Le principal défi de la croissance urbaine consiste à construire une ville moderne en gardant toutes ses caractéristiques traditionnelles comme doit le devenir Hanoi, capitale millénaire*⁹

Dans le cas de Hanoi, un modèle de développement entre le "laisser-faire" de Bangkok, et le "despotisme éclairé" de Singapour semblerait se dessiner selon certains [Decoster et alii, 1995] qui espèrent qu'une alternative entre ces deux extrêmes est encore possible. *A travers l'articulation, entre développement international et développement local, pourrait se dessiner un modèle alternatif, collage d'influences extérieures interprétées ou détournées, de traditions culturelles, de réminiscences collectivistes, et d'interventions contemporaines. La dynamique internationale agirait à la fois comme support économique et comme stimulant du développement local*¹⁰

L'idée de modèle vietnamien est reprise par Laurence Nguyễn [Nguyễn, 1998] qui centre sa recherche sur un modèle "vietnamien" entre l'Etat et le marché, avec gestion déléguée de fait des projets d'investissement aux acteurs privés, et estime que rien n'est encore figé. Il subsisterait un incertitude

⁹ Discours du Président du Comité populaire de Hanoi, M. Hoang Van Nghien à l'ouverture du Séminaire de Hanoi en 2002.

¹⁰ Hanoi, fragments de mutation cités en bibliographie, p. 277

des autorités vietnamiennes quant au modèle à retenir. "Un des éléments de viabilité du modèle vietnamien est moins la question des valeurs qu'il tend à mettre en place que la question des méthodes de mise en œuvre de son nouveau modèle de développement. Pour l'heure, l'existence d'un modèle vietnamien autonome, voire original, inspiré par des références normatives qui lui sont propres, pose question ¹¹".

Dans le cadre du premier Forum Urbain sur le Vietnam tenu à Hanoi en 1991 sous les auspices d'Habitat (ONU), Douglass distingue trois modèles alternatifs possibles pour le pays [Douglass, M, 2001].

La stratégie I : ralentir la transition urbaine

Cette stratégie a été tentée à un moment ou un autre par des pays comme la Chine et l'Indonésie, en tentant d'interdire ou de freiner les flux migratoires de ruraux dans les villes, ou en Corée avec la mise en place d'immenses ceintures vertes autour des villes pour éviter l'étalement urbain en tâche d'huile, et en freinant les localisations industrielles dans les villes. Adopter cette stratégie engendrerait pour le Vietnam des coûts économiques et sociaux élevés, comme le sous-équipement des villes en infrastructures et services urbains, faute de l'apport d'investissements directs extérieurs, l'aggravation des problèmes d'environnement, la multiplication des zones d'habitat précaire, la perte d'attractivité de ses métropoles pour les investisseurs étrangers .

La stratégie II : l'urbanisation accélérée à travers la "dépendance" globale

La stratégie décrite ici est basée sur une large ouverture aux capitaux et flux directs d'investissements internationaux, moteurs de la croissance urbaine et garantie d'une plus grande insertion dans le réseau mondial des villes. Les objectifs de développement durable, d'éradication de la pauvreté urbaine seraient secondaires, et leur réalisation serait considérée comme une résultante d'une stratégie orientée avant tout sur la croissance économique. Cette stratégie comporterait plusieurs faiblesses : la primauté de la concurrence entre villes sur leur coopération avec bénéfices mutuels, risques de projets éclatés et non coordonnés sans une perspective d'ensemble, dépendance de sources exogènes d'innovations...

La stratégie III : l'urbanisation équilibrée

L'amélioration du cadre de vie urbain, les investissements en faveur de l'environnement sont considérés à la fois comme les causes et les conséquences du dynamisme économique des villes. La planification urbaine est réhabilitée et prend en compte toutes les composantes du système urbain ; la lutte contre la pauvreté est une priorité et un facteur de croissance économique et non un dérivé.

Enfin, dans le secteur vital des transports urbains, le Vietnam est encore à la croisée des chemins : la perspective d'un nouveau Bangkok sert de repoussoir, sachant que le passage du deux roues à moteur à la voiture est un scénario à ne pas exclure entièrement, compte tenu des enjeux liés à l'émergence d'une industrie automobile dans ce pays. D'un autre côté, le renouveau des transports collectifs depuis le début des années 2000 à Hanoi, et plus récemment à HCMV avec la création de lignes pilotes, de systèmes tarifaires attractifs commence à battre en brèche le quasi-monopole des deux roues dans la mobilité quotidienne. Toutefois l'avènement d'un système urbain plus "durable" basé sur une répartition modale plus équilibrée, la prise en compte des transports non motorisés est largement tributaire d'un système de transports collectifs de masse en site propre, qu'il s'agisse d'un réseau de métro léger dans un premier temps ou d'un réseau de métro lourd, aérien ou souterrain. L'expertise étrangère est très présente dans ces domaines, les Ministères centraux et les municipalités de Hanoi et HCMV mobilisant successivement des équipes d'experts pour des schémas directeurs à long terme ou des avant-projets de réseau. Il n'est pas utopique de penser que le Vietnam, comme il l'a montré dans d'autres domaines, saurait faire émerger un "modèle" ou des modèles propres à chaque ville, intégrant les impératifs de la modernité et les pratiques de mobilité inhérentes à la culture des habitants et à leur mode de vie.

¹¹ Laurence Nguyen, 1998, p. 518

CHAPITRE 3. L'EXPERTISE ETRANGERE AU VIETNAM

Les bureaux d'études étrangers n'interviennent guère au Vietnam que depuis le début des années quatre-vingt-dix. Leurs interventions ont très largement été ménagées par les initiatives d'aides multilatérales et bilatérales qui prévoient leur rémunération et, en théorie du moins, des transferts de savoir-faire. En pratique, la grande masse des interventions a débuté dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix.

SECTION 1. REPERAGE DES CONSULTANTS AU VIETNAM ET AU CAMBODGE : PROBLEMES DE METHODE

Il n'existe aucune base de données publique permettant de se faire une idée complète, et sur une période assez longue, des interventions des bureaux d'études internationaux dans les deux pays¹². Au Vietnam, la liste dont dispose VECAS ne répertorie que ses membres et n'est pas conçue pour présenter les références détaillées de chaque bureau d'études. La Banque Mondiale et la BAD disposent de ce type de données à travers les fichiers DACON (organismes) et DICON (experts individuels, rattachés ou non à des organismes). Elles sont utilisées à des fins opérationnelles (sélection des consultants) et, peut être pour éviter de fausser le jeu de la concurrence, restent du domaine confidentiel. De leur côté, les agences d'aide bilatérales paraissent mal outillées, voire pas du tout, et ne connaissent guère que les bureaux d'études qu'elles ont l'habitude de financer. En outre, se pose un réel problème de déficit de capitalisation des connaissances produites par les bureaux d'études étrangers : certes les rapports circulent, mais il existe peu de lieux ayant pour fonction de les rassembler de manière exhaustive et de les mettre à disposition des milieux professionnels et académiques.

La présente recherche s'est appuyée sur la collecte de données sur les interventions¹³ des bureaux d'études, et s'est donnée les moyens de rassembler des informations éparses. Sans passer par là, il est en effet très difficile d'échapper aux généralités et à des informations trop souvent excessivement approximatives : en général l'intervention d'un bureau d'études est rapidement oubliée par la mémoire collective, ou confondue avec celle d'un concurrent, sans parler des erreurs véhiculées sur le contenu de la prestation. En outre, il est impossible de retracer clairement l'évolution de ces interventions sur longue période, sans s'appuyer sur une collecte la plus systématique possible de données. Cet effort a exigé un temps considérable, et n'aboutit d'ailleurs pas encore à un recensement tout à fait satisfaisant : la base de données ici constituée est restée cependant le moyen le plus complémentaire aux enquêtes de terrain.

Il est fastidieux de repérer les consultants dans les informations disponibles sur les projets. Le bureau d'études est en général «relégué aux coulisses», comme en témoignent les lettres d'information par ailleurs très complètes de l'ODAP à HCMV, et les publications des multilatéraux¹⁴. Certes, on peut y voir la volonté de ne favoriser quiconque par une publicité indirecte (de même qu'il est rare que les équipementiers des projets concernés soient cités...). Mais cette mise à l'écart suggère que les bureaux d'études, locaux ou étrangers apportent autant techniquement aux projets, qu'ils dérangent du point de vue de la communication faite à leur sujet : au mieux, on cite les apports des « experts » en mentionnant très rarement de quels experts il s'agit. Certains bureaux d'études eux-mêmes se dissimulent vertueusement dans leurs rapports, utilisant pudiquement des expressions impersonnelles

¹² On abordera la situation du Cambodge au chapitre 6. Néanmoins, cette section est commune aux deux pays dans la mesure où les réponses méthodologiques apportées à l'identification des consultants y ont été identiques.

¹³ *Nota Bene* : il importe dans ce qui suit de ne pas confondre intervention et projet, au risque de conduire à une impression d'incohérences statistiques : en effet, un même projet (ici une mission d'ingénierie conseil), peut très bien faire intervenir plusieurs bureaux d'études à la fois, en relation de sous-traitance ou co-traitance les uns avec les autres.

¹⁴ Les rapports techniques remis à la JICA par ses consultants mentionnent en général le nom du (ou des) bureaux d'études qui en sont les auteurs. En revanche, et généralement, on parle ensuite (presse, séminaires, newsletters spécialisées, etc.) de « rapports JICA ». Les rapports des organisations multilatérales quand à eux, qui prennent pourtant soin de rappeler l'organisation du projet qu'ils présentent, ne mentionnent qu'exceptionnellement les consultants impliqués.

telles que « Le consultant conclut que... », ou « le consultant recommande que... ». Même s'il faut convenir qu'un consultant ne reste en principe qu'un appui aux décideurs, l'oublier complètement ne laisse pas d'étonner dans un monde où les prestations intellectuelles sont au cœur de l'innovation (cf. chapitre 1), surtout quand on connaît la sensibilité d'autres milieux, universitaires notamment, à la due référence aux auteurs - d'articles, de rapports, ou de livres. Tout effort de « traçabilité » des innovations devient du coup extrêmement difficile dans le cas des activités d'ingénierie..

Notre « base de données » représente par définition un travail inachevé, et naturellement perfectible. Gardons à l'esprit cinq observations méthodologiques pour ne pas faire dire n'importe quoi à ces données.

- 1) La base n'est pas exhaustive de l'ensemble des prestations réalisées
- 2) Quoique l'on ait essayé de se concentrer sur les interventions situées en amont de la réalisation des projets, il reste souvent difficile d'identifier le stade auquel les consultants interviennent : études générales, ou assistance à maîtrise d'ouvrage, ou bien maîtrise d'œuvre de projet, en première instance moins décisive en terme de transfert de concepts ou de méthodes (en dehors des méthodes de supervision des travaux elles-mêmes).
- 3) Une mission donnée associe souvent plusieurs interventions de bureaux d'études différents. Dans la mesure du possible, on s'est efforcé de lister des missions, en mentionnant les différentes interventions simultanées s'y rapportant (d'où la présence de deux ou parfois trois noms de consultants dans la seconde colonne). Malheureusement, l'information sur les missions est souvent restée limitée, rejetant dans l'ombre de nombreux sous-traitants, ou conduisant au contraire à enregistrer deux missions là où en fait il n'y en avait qu'une... Du coup, il se peut que certaines structures soient indûment sur/sous-représentées par rapport à d'autres.
- 4) La diversité de la nature des missions est insuffisamment prise en compte et conduit encore une fois à la sur-représentation de certains consultants et à la sous-représentation d'autres : il est en réalité difficile de mettre sur un même plan un travail d'identification de quelques semaines et une étude de faisabilité ou la définition d'un schéma directeur (masterplan) réalisé en deux ans, voire une prestation plus complète intégrant la supervision de travaux pendant quatre ou cinq ans... En général, il y a plus de risque d'avoir oublié les petites interventions, de courte durée, certainement bien plus nombreuses en réalité que ne le laisse penser notre base de données..
- 5) Certains secteurs ont été bien moins explorés que d'autres. Si les transports, l'eau et les déchets, au cœur de notre problématique initiale, ont été l'objet d'une grande vigilance de notre part, les infrastructures portuaires ou aéroportuaires sont loin d'avoir été passées au crible. Après réflexion, on a pris le parti de restituer ces références « secondaires » recueillies chemin faisant, afin de pouvoir constater la plus ou moins forte diversification des sociétés d'ingénierie sur l'ensemble du secteur des infrastructures

A ce jour, la base de données actuelle recense environ 272 missions de bureaux d'études (une même mission pouvant recouvrir deux ou trois interventions de bureaux d'études). On a exclu d'autres formes d'expertise (experts individuels, collectivités, ONG, expertise multilatérale directe, etc.), en dehors de celles d'équipementiers apparus sur certains projets en tant que consultants. Au total, on dispose aujourd'hui (cf. annexe) de :

- 206 missions pour le Vietnam, dont 96 pour Hanoi et HCMV, 80 pour les autres villes et 24 pour des interventions à portée nationale incluant des dimensions urbaines. Parmi les villes de province (hors HCMV), Haiphong vient nettement en tête avec 15 projets, avant Hue (8) et Danang (6).
- 66 pour le Cambodge (Phnom Penh et autres villes, cf. chapitre 6)

Les éléments réunis sur les deux pays ont suivi des logiques similaires, mais pas strictement identiques. Pour ce qui concerne le Vietnam, les missions couvrent les secteurs suivants :

- Aéroports
- Aménagement (avec composante services techniques urbains).
- Eau potable seulement ; assainissement seulement ; eau potable et assainissement combinés

- Déchets, soit abordés de manière spécifique, soit en lien avec des projets d'eau potable et/ou d'assainissement.
- Environnement, projets couvrant généralement des composantes eau, assainissement et/ou déchets.
- Infrastructures portuaires
- Transports : planification des déplacements, ingénierie du trafic, voirie urbaine et périurbaine, ponts. Par souci de ne pas multiplier les rubriques, et eu égard au positionnement du prestataire concerné sur l'ingénierie du trafic, on y a inclus un projet d'éclairage public.

D'un point de vue temporel enfin, on est remonté au milieu des années 70, sachant que les informations manquent sur l'assistance des ex-démocraties populaires. Le Vietnam a fait appel à elles de 1954 à la fin des années 80, surtout pour la construction de logements ou la définition de schémas directeurs d'aménagement, comme à Hanoi (cf. chapitre 2). Les interventions sont de durées inégales, souvent un ou deux ans. Le graphique ci-après les ordonne par année finale (supposée). L'effet "doi moi" du milieu des années 80 n'apparaît pas, le nombre d'interventions s'accroissant nettement à partir de 1993. D'une manière générale, le rythme s'accélère ensuite, même si l'on observe un fléchissement après 2001. Il ne s'agit toutefois que d'un indicateur parmi d'autres de l'intensité de l'activité des bureaux d'études, et l'idéal serait d'affiner l'analyse en introduisant des pondérations en termes de financement mobilisés, et de durée de réalisation des missions.

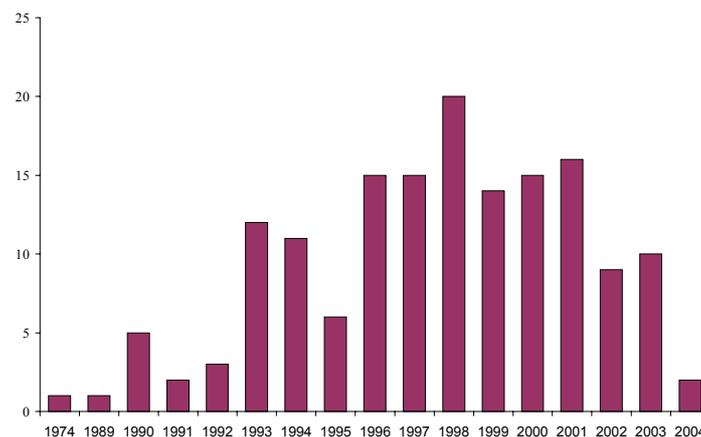


Figure 2 : Répartition (nombres) des interventions selon l'année finale présumée

SECTION 2. ETAT DES LIEUX AU VIETNAM A LA FIN 2003

Au total, on a dénombré 93 bureaux d'études étrangers intervenus au Vietnam. **Le tableau ...** inséré en fin de chapitre, en dresse la liste et permet assez rapidement de savoir où leurs interventions se sont déroulées.

1. Identification des bureaux d'études par nationalité

Déterminer les origines nationales pose un problème qui nous ramène à l'économie industrielle, lorsqu'il s'agit de grandes structures très internationalisées anglo-saxonnes comme s Black and Veatch, qui résulte d'une acquisition anglo-américaine récente¹⁵, ou encore de Louis Berger International, véritable transnationale de l'ingénierie. Elles interviennent au Vietnam à partir de leurs bureaux localisés en Asie, notamment à Hongkong, voire en Australie (groupe Maunsell), à Bangkok ou en Inde (ERM India¹⁶). Il est difficile de se faire une idée des marges de manœuvres techniques et commerciales de filiales ou de centres de profit : comment, par exemple, considérer MVA Asia, basée à Hongkong, par rapport à sa maison mère localisée à Woking, près de Londres¹⁷, voire par rapport aux stratégie de la maison mère, Systra ? La question de la nationalité d'origine et de l'autonomie d'une entreprise prend avec la globalisation un relief beaucoup plus abrupt aujourd'hui, notamment dans les sociétés de services dont les équipes tendent désormais facilement au multiculturalisme, avec parfois des localisations surtout motivées par la proximité de marchés en expansion et l'existence de facilités locales – langues, fiscalité, main d'œuvre jeune et formée, etc. (Townland International, fondé en 1985 à Hongkong par exemple). Autre difficulté, celui de l'imputation de prestations réalisées voici plusieurs années par des firmes ultérieurement l'objet de fusions ou d'acquisitions, fréquentes dans le monde de l'ingénierie conseil. Par exemple, Tasman Asia Pacific a aujourd'hui disparu et, après être devenu Tasman Economics, a fusionné avec ACIL Consulting (présente au Vietnam dans le secteur pétrolier et membre du groupe ACIL Pty...) pour former ACIL Tasman.

Nonobstant ces questions de méthodes, la répartition par nationalités (cf. figure ci-après) montre une forte domination du Japon, de la France, dans une moindre mesure des Scandinaves – Danois et Finlandais surtout - et de l'Australie. Le phénomène est à rattacher à l'importance des aides bilatérales des pays concernés¹⁸. A contrario, le petit nombre de consultants américains s'explique par l'intérêt faible de l'aide à l'export de Washington pour les équipements urbains en dehors des grands systèmes techniques (métros, aéroports,...) et de l'énergie (l'effet des projets irakiens était, au moment des investigations, relativement négligeable).

On note par ailleurs la quasi absence des consultants asiatiques. Elle s'explique essentiellement par la faiblesse de leur aide bilatérale au Vietnam, et par l'insuffisance de références appropriées leur permettant d'être retenues par les institutions multilatérales. Les bureaux d'études asiatiques occupent vraisemblablement plutôt des secteurs dans lesquels leur pays a pu accumuler une expérience comparativement intéressante : ingénierie industrielle (Thaïlande pour l'agroalimentaire par exemple, Corée du Sud pour l'industrie de biens d'équipements...), ou sur des projets immobiliers, complexes touristiques ou industriels, sur lesquels des ressortissants de ces pays interviennent comme co-financeurs (consultants coréens à Hanoi). Les Chinois de Chine Populaire sont encore assez discrets eux aussi ; ce qui suggère à la fois un contrat et une autre piste de travail pour l'avenir : pour l'instant, c'est moins en terme de savoir-faire que de savoir faire faire que leur expérience paraît pouvoir être utile aux Vietnamiens dans le domaine des infrastructures urbaines.

¹⁵ Le groupe américain Black and Veatch a repris le Britannique s and Partners, pour créer une filiale de conseil et d'ingénierie de l'environnement, s Black and Veatch.

¹⁶ Qui a pu intervenir au Vietnam sur le projet imputé à ERM UK, mais sans certitude.

¹⁷ Sans parler des relations entre celle-ci et Systra, son groupe d'appartenance

¹⁸ Certains pays sont extrêmement présents sur des secteurs non couverts ici, notamment la Suède à travers SwedPower, dans le domaine de l'énergie.

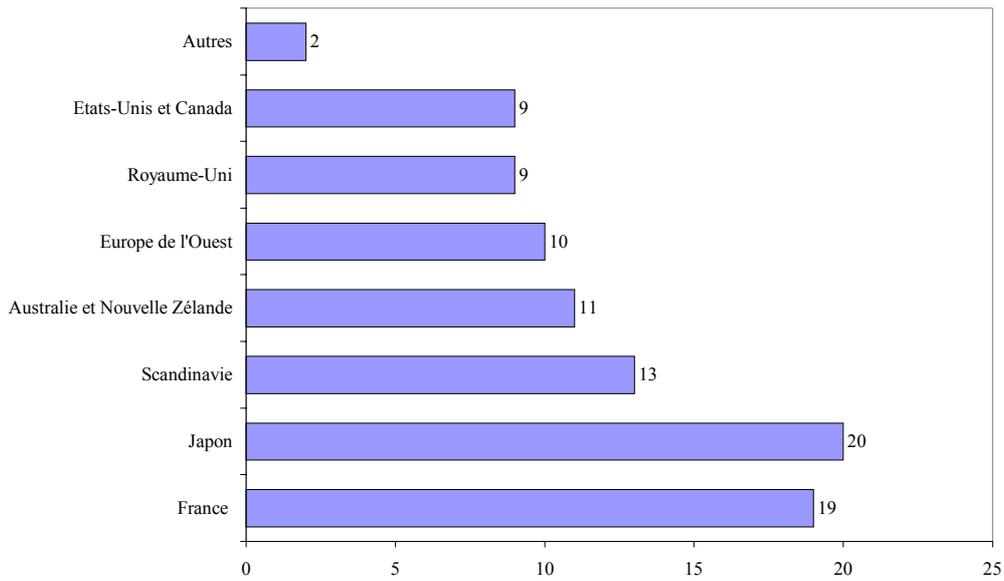


Figure 3 : Répartition des consultants intervenus, en nombre de structures par pays

L'examen du nombre des interventions par nationalité renforce le poids des pays qui paraissent dominer le « marché ». Les Français, par exemple, ont réalisé 31% de l'ensemble des interventions, et les Japonais 26%. Les Australiens ne représentent que 7%, et les Anglo-Saxons dans leur ensemble 22%.

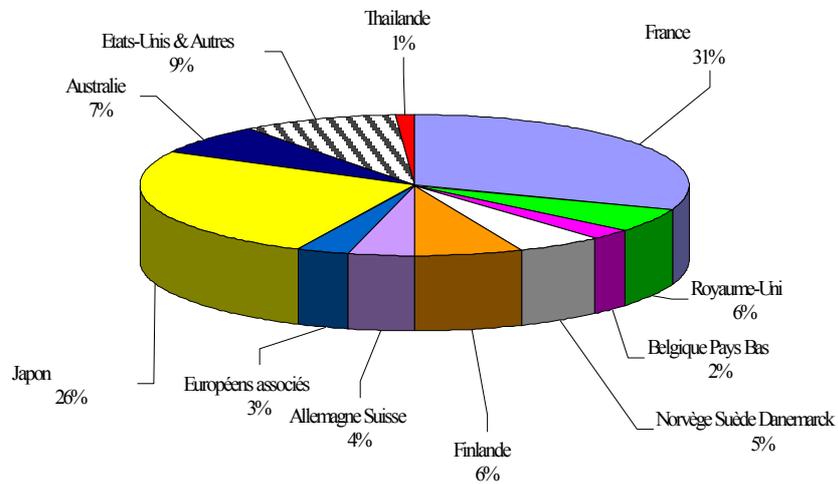


Figure 4 : Interventions au Vietnam depuis 1993 selon l'origine nationale des bureaux d'études

2. Analyse des acteurs de l'offre

Considérer la liste des bureaux d'études étrangers occidentaux inspire immédiatement cinq remarques.

- a) Peu de très grandes « firmes transnationales de l'ingénierie » [Niosi, 1988] (de plus de 5 000 salariés), qui dominent par ailleurs le marché mondial des grandes infrastructures. Les grands ingénieristes américains comme Bechtel (44 000 personnes, implanté par ailleurs à Bangkok avec sa filiale Urban Engineering Cny), Parsons (plus de 9 000), le Britannique WS Atkins (15 000), ou encore le Néerlandais Arcadis Euroconsult (8 500) sont quasiment absents de notre base de données.
- b) Sont quand même présentes, et via leurs filiales, deux d'entre elles par ailleurs très actives en Asie : Maunsell Group (originaire du Royaume-Uni, très représenté à Hongkong et en Australie), dont la fusion avec l'Américain AEOM en 2000 fait maintenant un groupe d'ingénierie de 17 000 personnes ; et l'Américain Black & Veatch Group (à travers sa filiale s Black & Veatch), 7 000 personnes environ, par ailleurs très présent dans l'énergie en Thaïlande.
- c) De nombreuses firmes d'ingénierie polyvalentes (énergie, transports, environnement, ...), d'un rang inférieur mais de tailles déjà importantes, sont largement représentées à travers leurs filiales : le groupe finlandais Jaakko Pöyry (4 800, à travers ses filiales Soil and Water et Elektrowatt), les Français Egis (4 000 personnes, à travers la Semaly, Dorsch Consult et le BCEOM) et Systra (1 340, à travers MVA), l'Américain CDM (3 600), le groupe danois Cowi (3400), le Néerlandais Royal Haskoning (3 000), l'Australien Coffey, le Britannique Hyder Consulting (2 500), ou encore l'Allemand Lahmeyer (1 000 personnes).
- d) Les autres intervenants majeurs sont souvent des firmes d'une taille encore plus modeste mais respectable, atteignant plusieurs centaines de personnes comme Sogreah Consultants et Safège, le Transport Research Laboratory (Royaume-Uni), ou encore le Suisse Colenco Holinger.
- e) Les structures de moins de 100 personnes et indépendantes de grands groupes de l'ingénierie interviennent généralement ponctuellement sur des prestations spécialisées (Colin Buchanan, Burgeap, ERM,...). Les plus grandes firmes peuvent, certes, être autant capables d'interventions de ce type, mais celles des petites s'interprètent davantage comme la saisie d'opportunités, parfois sans lendemain alors que les majors sont mieux à même de raisonner en terme d'approche globale et durable du marché vietnamien.

En effet, cette « revue des troupes » permet de montrer que le marché des prestations d'études et d'ingénierie est largement dominé par de grandes structures (cas bien différent du Cambodge). Ce marché, en émergence, est probablement l'objet de manœuvres progressives – autant que le permettent les initiatives des bailleurs de fonds multilatéraux et internationaux pour l'instant – des majors de l'ingénierie internationale, qui ne s'intéressent pas uniquement aux villes, mais à l'ensemble du secteur des infrastructures et de l'énergie dans la péninsule (Thaïlande, Laos, Vietnam, voire Yunnan et Birmanie). A cet égard, les projets identifiés ici ne sont certainement qu'une partie de la réalité : leur présence marquée dans d'autres domaines, comme le ferroviaire, les routes et les ouvrages d'art (sans parler des projets industriels ou pétrolifères). Le cœur de leur métier demeure, bien plus que la planification, les études détaillées et la supervision des travaux (ou ingénierie de réalisation). Sans même parler de leurs bureaux de représentation, leurs filiales représentées à Hanoi ou HCMV, même si elles sont généralement de tailles moyennes (Soil and Water, Binnie Black and Veatch,...), sont des postes d'observation en mesure de suivre l'évolution des grands projets urbains et d'interpréter les signaux du marché.

La situation des ingénieristes japonais est assez différente puisque le marché vietnamien est « sanctuarisé » par le système de coopération de la JICA et, dans une moindre mesure (aide non liée), de la JBIC. Ces bureaux d'études, généralement multisectoriels, sont aussi très actifs ailleurs en Asie : Nippon Koei, PCI, NJS, Almec, ... Certaines de ces sociétés ont des tailles déjà respectables, quoique bien inférieures à leurs grandes concurrentes occidentales, d'autres beaucoup plus modestes, comme le montre le tableau suivant.

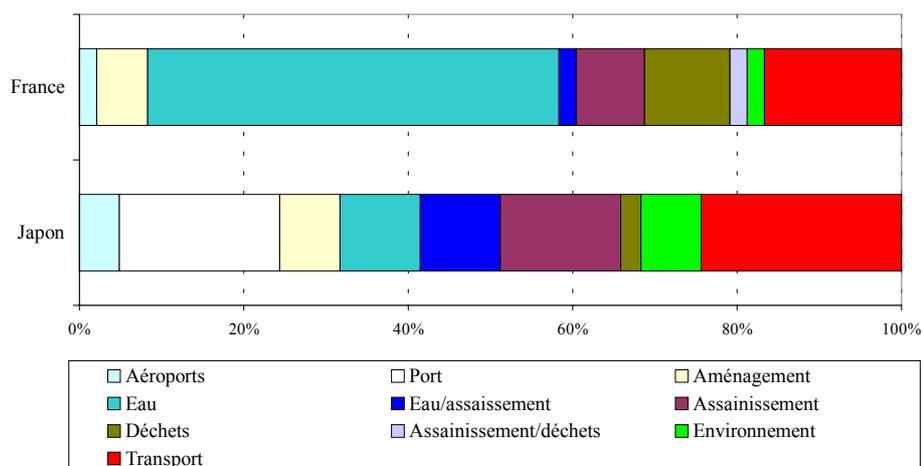
Tableau 1 : Principales sociétés japonaises d'ingénierie urbaine intervenues au Vietnam

Nom de la société	Effectifs permanents totaux	Bureaux au Vietnam
Nippon Koei	1828	Hanoi
Pacific Consultants International	1623	Hanoi
CTI Engineering	1023	-
Yachiyo Engineering	840	-
NJS	640	-
Tokyo Engineering Consultants	351	-
Katahira & Engineers International	236	Hanoi
Japan Port Consultants	179	Hanoi, Danang
Almec Corporation	60	Hanoi
Docon Co Ltd	739	-

Source : Données tirées de : Infrastructure Development Institute, Directory 2002.

Soulignons que les structures japonaises actives en Asie sont souvent les mêmes et ne représentent qu'une petite partie de l'ingénierie nipponne. En fait, quelques bureaux d'études seulement disposent des moyens effectifs de s'internationaliser : les langues étrangères, mais aussi les pratiques du marché intérieur japonais, (concurrence très relative, interventions coûteuses et limitées à l'application de guidances formulées par les organismes professionnels), sont des entraves à l'internationalisation de nombreux bureaux d'études japonais, en dépit du poids de l'aide publique au développement. De surcroît, et sans parler d'affiliation ou de dépendance, certains ingénieristes très présents sur les marchés émergents d'Asie ont probablement construit avec le temps des relations techniques plus privilégiées avec les grandes *sogo sosha* et les *keiretsu*, toujours intéressés par la mise en œuvre de grands projets (Marubeni, Sumitomo, Mitsubishi).

A la différence de la France, le Japon intervient davantage dans les infrastructures et aménagements portuaires, et un peu plus dans le secteur des transports. A titre d'exemple de comparaison, la France est nettement orientée dans le secteur "eau" malgré la diversification de ses activités. On retrouvera cette même configuration au Cambodge (Chapitre 6).

**Figure 5 : Répartition sectorielle des interventions en ingénierie : comparaison France-Japon**

3. Croisement entre secteurs et nationalités

a) Aperçu général

La portée de l'analyse ci-après donne plus une indication qu'un reflet parfait de la réalité, certains secteurs n'ayant pas bénéficié d'investigations approfondies (cf. supra).

La figure suivante montre toutefois très clairement que les missions concernant le cycle urbain de l'eau dominent largement (34% du total environ) parmi les secteurs d'interventions.

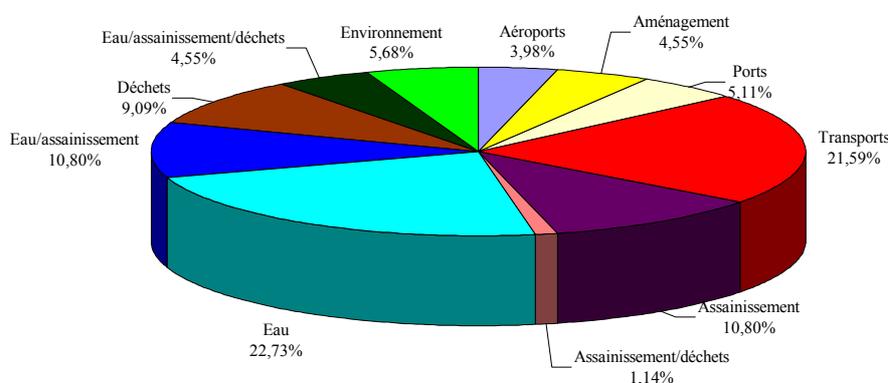


Figure 6 : Interventions des bureaux d'études étrangers par secteurs dans le domaine urbain au Vietnam

La figure suivante, centrée sur Hanoi et HCMV, révèle une physionomie assez proche de la répartition par secteurs d'une ville à l'autre pour les transports, les déchets, l'assainissement, et l'environnement : à ce stade de l'investigation, il est impossible de savoir si c'est là le fruit du hasard ou le résultat, indirect de la volonté des autorités vietnamiennes de développer des projets à un rythme comparable dans les deux métropoles. L'eau potable fait exception à cette observation, les missions des consultants étrangers à Hanoi (21,4%) représentant presque le double de celles identifiées à HCMV (11,1%), peut-être du fait de l'état plus critique du réseau et des équipements dans la capitale ; mais cette interprétation, pour être vérifiée, exigerait au moins de pouvoir adosser le nombre d'interventions à des montants de contrats d'études, ce qui fait aujourd'hui défaut.

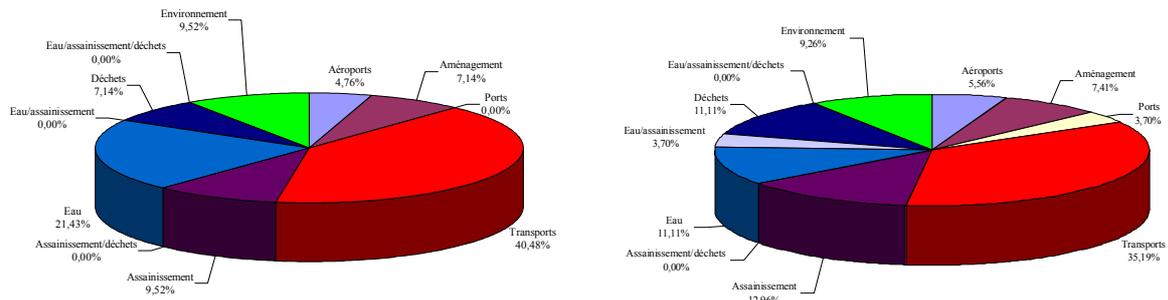


Figure 7 : Répartition des missions par secteurs à Hanoi (à gauche) et à HCMV

b) Eau et déchets

Le secteur de l'eau et des déchets à été l'objet d'une triple tendance :

- Un fort développement historique des projets d'eau potable au Vietnam, avec aujourd'hui une place importante donnée par les bailleurs internationaux aux projets ruraux, ou à ceux conduits dans les villes de province de taille moyenne ou petite.
- Un développement plus récent des projets d'assainissement et d'épuration, exigé par les mutations urbaines et par le besoin d'assortir l'adduction d'eau de politiques de préservation de la ressource et des pratiques de traitement et de rejets des effluents urbains intégrant davantage la donne environnementale..
- La faiblesse originelle des projets relatifs aux déchets (les interventions des consultants étrangers sont limitées au traitement), mais en augmentation croissante depuis quelques années, souvent en lien avec des composantes eau et/ou assainissement dans le cas de projets intégrés.

Ce développement de projets à composantes multiples est allé de pair avec la multiplication de projets multilatéraux et bilatéraux (scandinaves et australiens notamment). Cette tendance n'a pas forcément bénéficié aux bureaux d'études français, comme on va le voir plus loin. L'internationalisation de l'aide a eu à l'évidence pour effet de favoriser des savoir-faire d'ingénierie en mesure de combiner des approches intégrées.

Le tableau n°2 offre un panorama des interventions des différents pays en fonction des secteurs eau, déchets, assainissement. Il s'intéresse d'une part aux deux villes principales, d'autre part aux autres villes. On notera que les interventions de deux bureaux d'études d'un même pays sur une mission ont été comptés comme une seule.

Pays	Hanoi et HCMV				Autres villes						Total
	Eau	Ass.	Eau/ass.	Déchets	Eau	Ass.	Eau/ass.	Eau/ass/déch.	Ass/déchets	Déchets	
Projets	15	10	2	8	24	8	17	8	2	7	100
FR	8	1	1	2	20	3	1		1	3	40
JAP	3	4	1	1	2	2	3				16
USA	2	4	1				2				9
UK					1					2	3
SF	3	1				1	5	1		2	13
DK						1	3	1			5
AUS					2	1	3	2			8
DE	2						1				3
BE	1					1					2
CAN				1							1
NL				2							2
NO				1							1
CH								4	1		5
NZ				1							1
HK		1									1
THAI							1				1
Interv.	19	11	3	8	25	9	19	8	2	7	111

Tableau 2 : Les bureaux d'études étrangers dans les secteurs de l'eau et des déchets au Vietnam

Sans tenir compte des projets qualifiés généralement d' « environnementaux »¹⁹, 16 nationalités sont intervenues depuis le début des années 90. Sur 111 interventions, 40 sont françaises, 16 japonaises et 13 finlandaises ; le reste se répartit entre les autres nationalités, surtout d'ailleurs dans les villes de taille moyenne ou petite si l'on exclut les Américains, très présents à HCMV avec les missions confiées à CDM et à Binnie Black and Veatch (anglo-américain).

La « domination » française s'explique largement par les références acquises dans le domaine de l'eau potable, à une époque où l'Hexagone se singularisait par une politique d'aide au Vietnam plus active que ses partenaires, mobilisant à cet effet les enveloppes des protocoles (cf. les interventions multiples de la Safège), aujourd'hui RPE, et des fonds du MAE et de la DREE (FSP, Fonds d'Ingénierie puis FASEP). Certains bureaux d'études ont également suivi une politique très active d'intervention dans les villes petites et moyennes, notamment dans le nord du pays, comme le Burgeap. Cette époque paraît malheureusement révolue et le paysage de la concurrence aujourd'hui est beaucoup plus équilibré. On a vu en effet se développer des actions très volontaires du Danemark, de la Finlande et de l'Australie dans des programmes très combinés (eau, assainissement et parfois déchets), en bonne articulation avec des projets multilatéraux. Les consultants anglo-saxons (rôle du DFID) et scandinaves sont par ailleurs assez présents en milieu rural, ce qui les positionne peut-être favorablement pour aborder le marché des petites villes. Par rapport au volume de son aide, la proportion des interventions japonaises reste quant à elle raisonnable, mais décisive en ce sens qu'elle a souvent concerné des masterplans, financés par la JICA, comme d'ailleurs au Cambodge.

- Masterplan pour l'assainissement à HCMV (1998-1999) – Nippon Koei
- Etude de secteur et planification générale de la gestion des déchets à Hanoi (2001-2002) – Nippon Koei
- Masterplan pour l'eau potable à Hanoi (1998-2000) – Hokkaido Engineering Consultants (Docon)
- Schéma général pour l'eau et l'assainissement à HCMV (2002-2003) – Pacific Consultants International

Il faut y ajouter le masterplan environnemental de Hanoi, en cours de démarrage, réalisé par Almec Corporation.

L'analyse de la situation actuelle est manifestement différente de l'image que donne une lecture sur dix ans. Les choses ont évolué. Le tableau suivant²⁰ rend compte, pour les trois secteurs confondus de l'eau, de l'assainissement et des déchets, des missions réalisées à Hanoi et HCMV d'une part, dans les autres villes de province d'autre part. La situation y est donc, à l'évidence, moins favorable à la France. La situation se renverse même très largement pour les consultants de l'Hexagone puisqu'ils passent du premier (1993-2004) au 3^{ème} rang (2000-2004), avec une absence totale dans les autres villes de province. Les Anglo-Saxons (USA + UK + AUS) et les pays scandinaves en revanche occupent largement le devant de la scène. De surcroît, leur réputation est globalement loin d'être mauvaise.

¹⁹ Essentiellement à Hanoi et HCMV : 4 interventions japonaises, 2 australiennes, et 1 pour la Finlande, 1 pour la Thaïlande et 1 pour la Suède.

²⁰ On ne dispose pas des dates de 9 interventions, dont une partie serait donc à ajouter au tableau

Tableau 3 : Interventions par nationalités des bureaux d'études étrangers depuis 2000

2000-2004	Hanoi et HCMV	Autres villes	Total
FR	3	0	3
JAP	3	4	7
USA	2	5	7
UK	1	1	2
DK	0	4	4
SF	0	4	4
BE	1	0	1
DE	1	0	1
NO	1	0	1
NL	2	0	2
AUS	0	3	3
CH	0	2	2
Total interventions	14	23	37

Ces chiffres indiquent une tendance qui converge avec les entretiens conduits auprès des consultants étrangers ; ils reflètent la plus grande difficulté des ingénieristes français à garder pied sur le terrain vietnamien depuis quelques années : retrait de la Safège, confirmé par la décision de fermer son bureau de représentation à Hanoi, discrétion du Burgeap dans les projets urbains²¹ et retrait (provisoire ?) du Beture (aujourd'hui filiale du groupe Jaakko Pöyry, déjà bien représenté sur place par son autre filiale, Soil and Water), absence du BCEOM, par ailleurs actif dans le secteur des transports²². Il ne s'agit pas à proprement parler d'un abandon - reste par exemple la Sogreah, engagée dans une assistance technique BAD à HCMV (s'y ajoute un projet envisagé sur les déchets dans la même ville, mais non confirmé) - mais d'une situation provoquée par le dynamisme des aides étrangères comparativement aux dispositifs français, dans un pays où se pose déjà un problème de décaissement des fonds de la coopération. Les règles du jeu des multilatéraux, et l'ouverture des projets AFD à la concurrence internationale, la faible appétence de nombreux bureaux d'études hexagonaux (nombreux dans le domaine des déchets) pour les destinations lointaines, enfin, pourraient expliquer ce qui ressemble à un « passage à vide » de l'ingénierie française de l'eau et des déchets au Vietnam.

²¹ Citons quand même la mission en cours consistant à aider le Ministère de la Santé vietnamien à mettre en place un plan national de gestion des déchets hospitaliers.

²² Il faut signaler le retrait de Suez Ondeo du projet de BOT (traitement d'eau) de HCMV, et la discrétion de Degremont sur le marché vietnamien.

c) Transports

La physionomie offerte par les interventions concernant les transports urbains (donc hors infrastructures portuaires et aéroportuaires) est assez révélatrice.

Tout d'abord, Hanoi et HCMV concentrent l'écrasante majorité des initiatives recensées, 38, alors que les villes moyennes n'en n'ont accueilli que 3 (en fait 5: il faudrait y ajouter deux autres, non prises en compte dans la base actuelle)²³. En fait, les priorités de l'aide en transports urbains ont jusqu'ici concerné les deux plus grandes métropoles, tandis que les efforts en province ont essentiellement visé le réseau routier ou « autoroutier », et les grandes infrastructures (tunnels, ponts), afin d'améliorer les communications avec et entre les villes moyennes (voir notamment les projets relatifs au corridor Hanoi – Haiphong, et au corridor Haiphong - Kunming).

Ensuite, on peut décomposer les interventions dans les deux villes principales comme suit.

Tableau 4 : Interventions des bureaux d'études transports – Hanoi et HCMV

	Hanoi	HCMV	Total
Masterplans et assimilés	2	3	5
Transports publics	11	6	17
Etudes/projets infrastructures	0	1	1
Etudes spécifiques (pollution, etc)	4	9	13
Autres		1	1
Total	17	20	37

Le dynamisme des projets d'infrastructures à Saigon l'emporte, et l'on y retrouve d'ailleurs la grande ingénierie de réalisation anglo-saxonne traditionnelle, présente à travers Arup, Maunsell, et Louis Berger International. Les transports publics, en revanche, suscitent davantage d'études à Hanoi, même si les « projets de projets » redonnent à HCMV une nouvelle vigueur (on parle aussi de l'intervention de consultants russes).

Le tableau suivant montre qu'Hanoi et HCMV totalisent autant d'interventions de consultants étrangers l'une que l'autre, soit 17 chacune. Les missions françaises et japonaises sont les plus nombreuses (21 au total sur un ensemble de 37), mais le premier chiffre est grossi par la présence de deux organismes qui ne sont pas des bureaux d'études, Transdev et RATP International, respectivement deux interventions, sans parler des expertises CETE/CERTU mobilisées en 2003 à Hanoi. Par ailleurs, un projet français touche davantage l'éclairage que les transports, pour des raisons expliquées plus haut. Ces éléments réduisent considérablement l'importance réelle de l'ingénierie française de transports : celle-ci se réduit aux deux interventions de Systra et de la Semaly (transports publics), auxquelles il faut ajouter la mission du petit bureau d'études parisien Explicit²⁴, confiée par l'Ademe et une intervention conjointe en ingénierie de Thales et Coyne et Bellier pour la réhabilitation du pont Long Bien à Hanoi. L'étude conduite par le BCEOM sur les transports dans le sud du Vietnam, quoique non spécifiquement urbaine, pourrait compenser partiellement cette faible présence française, mais comme dans le cas de l'eau et des déchets, le bilan à l'actif de l'ingénierie française reste maigre.

²³ Interventions de Finnroad (Finlande) à Haiphong : étude de faisabilité pour la construction du pont RAO II (depuis 2000, financement du MAE finlandais), et design détaillé et supervision des travaux pour la construction du pont de Binh (financement JBIC, mission réalisée de 2000 à 2004 avec le Japonais Chodai Co. Ltd et le Finlandais Kortessalo)

²⁴ Appuyé par le LET...

Tableau 5 : Ingénierie des transports à Hanoi et HCMV

2000-2004	Hanoi	HCMV
FR	5	5
JAP	5	6
USA	1	2
UK	1	2
AUS	0	2
DE	2	0
SV	3	0
Total interventions	17	17

A l'opposé, les interventions japonaises se caractérisent par un équilibre entre les prestations de planification générale, les études de faisabilité, le design détaillé, et la supervision de travaux. Elles démontrent, une fois de plus [Baye, Cusset, 1990], l'intérêt de Tokyo pour le secteur des transports urbains en Asie de l'est. Le Japon est à l'origine de trois masterplans sur les cinq grandes études de planification générale identifiées sur la période dans les deux villes :

- Masterplan de transport de HCMV pour 2010 (2002-2004) – Almec Corporation
- Amélioration des transports à HCMV (1999-2002) – Arup Group (Hongkong)
- Masterplan de Hanoi (1997) – Yachiyo Engineering Co. + Katahira & Engineers International
- Etude de développement des transports à HCMV, horizon 2020 (1996-1998) – MVA Consultancy + Maunsell + Transport Research Laboratory
- Etude générale de transport à Hanoi sur la base du Masterplan de 1997 (1998) – Pacific Consultants International.

Les budgets en jeu, les implications sociales (prix des transports publics, relogement des populations, etc.) et économiques sont tels que les autorités vietnamiennes procèdent en matière de transports avec précaution. D'aucuns, parmi les consultants étrangers, estiment que l'accumulation d'études que l'on observe souvent dans ce domaine reflète aussi le souhait des organismes compétents de mieux comparer les options.

SECTION 3. ATTITUDE DES BUREAUX D'ETUDES ET LEUR PERCEPTION DU MARCHE VIETNAMAIEN

Au bout du compte, un très grand nombre de bureaux d'études étrangers interviennent au Vietnam. Visiblement, rares parmi eux, sont ceux qui arrivent à se maintenir et à accumuler dans le domaine urbain une véritable expérience adossée à une présence durable. On peut distinguer quatre catégories principales (le cas des joint-ventures sera examiné en chapitre 4) :

- Bureaux d'études qui affichent une référence vietnamienne sans lendemain, acquise grâce à une opportunité non renouvelée, par exemple l'accès à un fonds bilatéral. Ils sont très nombreux et peuvent répondre à un moment donné au besoin de spécialistes pointus. Leur présence peut également être directement liée à des projets envisagés en aval, hors financement multilatéral, dont la « vente » exige des études techniques (gratuites pour les Vietnamiens) : c'est le cas des interventions du CETE de Lyon et de Tewet à HCMV par exemple. Si ces structures cherchent volontiers à développer une activité au Vietnam, elles se heurtent à des problèmes de moyens pour anticiper les évolutions de la demande et entretenir le relationnel nécessaire.
- Les sociétés peu enracinées sur le marché spécifique des services urbains, mais qui ont engagé par ailleurs une stratégie poly-sectorielle de pénétration du marché vietnamien dans son ensemble. Ce dernier est en général un élément de marché plus vaste, sud-est asiatique, avec deux môles forts pour les consultants - Bangkok et Hongkong – et/ou une présence directe au Vietnam (bureau de représentation). On retrouve dans ce deuxième ensemble des grandes firmes de l'ingénierie (Louis Berger International, Maunsell, Black and Veatch, Jaakko Pöyry Infra...), aux aguets de missions de supervision de grands projets d'infrastructures et d'opportunités de participer à la gestion de grands ouvrages urbains dans le futur (exploitation et maintenance par exemple) : ponts à péage, grosses unités de traitement d'eau, etc.
- Les consultants, qui sont solidement positionnés sur un ou plusieurs segments du marché urbain et qui semblent y être durablement installés, tout en étant souvent en même temps très présents sur d'autres secteurs. On trouve notamment dans cette catégorie les Japonais, en particulier Nippon Koei, PCI et Almec, qui appuient leur stratégie sur les systèmes JICA et JBIC. D'autres nationalités sont concernées : le Suédois SwedPower, dans le champ de l'énergie, ou l'Américain Tera dans le domaine aéroportuaire, manifestement très appuyés par les dispositifs d'aide à l'export ou de coopération de leur pays respectif.
- Les bureaux d'études plus spécialisés et de taille moyenne qui, à un moment donné, se font véritablement un nom au Vietnam en intervenant sur la préparation de projets et sur la planification. Parmi d'autres, citons Soil and Water, Burgeap, Safège ou encore MVA. La vulnérabilité de ces sociétés est aussi leur force : une volonté d'être très présent sur le marché vietnamien (ou à proximité, comme MVA, qui dispose d'une grosse équipe à Hongkong), et en même temps une forte dépendance à l'aide publique bilatérale de leur pays d'origine.

Le marché vietnamien des villes a suscité chez les bureaux d'études, comme chez d'autres professionnels, un fort enthousiasme après la décision du pays de s'ouvrir à l'économie internationale et à ses règles. Les Français y ont vu la possibilité de revenir dans un pays duquel (au sud) ils avaient parfois été écartés par les options politico-diplomatiques (au nord) et par la concurrence américaine (au sud)²⁵. Les Américains, après la levée de l'embargo, ont eu aussi le désir de renouer avec l'assistance technique qu'ils avaient apportée au régime de Saïgon (CDM par exemple). L'exemple du voisin chinois, et dans une moindre mesure l'essor de la Thaïlande, renforçaient un optimisme, bien entendu avant tout motivé par les stratégies actives d'appui des organismes multilatéraux et bilatéraux aux projets urbains.

Les lendemains n'ont pas vraiment chanté : en dépit du nombre de consultants présents, le marché des études urbaines au Vietnam est considéré comme très difficile.

²⁵ Citons la Sogreah, présente au Vietnam depuis 1955.

Tout d'abord, la concurrence entre bureaux d'études est forte, d'autant que la crise financière de 1997 a remis en question de nombreux projets ailleurs en Asie. Les différences de prix sont apparemment marquées entre les différentes nationalités, et les honoraires ont tendance à être tirés à la baisse pour diminuer le coût total des projets et pour répondre aux critiques vietnamiennes sur ces niveaux élevés. Par ailleurs, les contraintes budgétaires peuvent induire une concurrence indirecte d'autres organismes comme les industriels (équipementiers, opérateurs de services urbains,...)²⁶, mais surtout les universitaires, dont les interventions sont autant d'occasions manquées, du point de vue des consultants, d'accumuler de nouvelles références sur le Vietnam. Dans le projet relatif au canal Lo Gom à HCMV par exemple, et outre le consultant Black and Veatch, de très nombreux universitaires ont été sollicités par la coopération belge : Université de Leeds (volet déchets), université de Louvain (relogement des populations), université de Luxembourg (lagunage), Ecole Polytechnique de Lausanne (déplacements)...

De surcroît, la connaissance du marché est difficile : comme souvent en Asie, la construction de réseaux solides de partenaires et d'amitiés au sein des administrations est essentielle. Il en va de même de l'aptitude à entretenir des relations suivies avec les institutions internationales ; dont les processus de décision sont de plus déconcentrés au niveau des missions résidentes dans les pays aidés. On observe à cet égard que plusieurs bureaux d'études, aujourd'hui très actifs au Vietnam disposent de bureaux de représentation sur place, en général à Hanoi : Louis Berger International, Colenco Holinger, Jaakko Pöyry Infra et Soil and Water, CDM, Binnie Black and Veatch, sans parler des Japonais (Nippon Koei, PCI, Almec,...). On note au passage que, désormais, aucun bureau d'études français actif dans le domaine urbain n'est présent en permanence au Vietnam.

Ensuite, les relations à la maîtrise d'ouvrage publique sont estimées difficiles. Les consultants étrangers sont visiblement d'accord pour observer chez leurs interlocuteurs vietnamiens de l'administration plusieurs postures :

- Un degré d'exigence élevé quant à la qualité des prestations fournies, justifié visiblement par le fort différentiel entre rémunération des consultants internationaux et locaux (rapport de un à vingt au moins...).
- La maîtrise d'ouvrage vietnamienne a de fortes attentes en matière de démonstration quantitative de l'intérêt des options techniques proposées, mais ces attentes se heurtent souvent au problème initial de l'existence de données, ou de l'accès aux données existantes.
- Un univers bureaucratique très procédurier qui ralentit considérablement le rythme de la prise de décision et complique singulièrement la tâche de consultants toujours très attentifs au temps passé.
- Un milieu « où tout se dit très vite » : un problème entre consultant étranger et ses interlocuteurs vietnamien, (si ces derniers sentent que l'attitude de l'opinion peut inciter les décideurs à désavouer les consultants étrangers), reste rarement dans la confiance et la presse s'en empare volontiers pour en faire un événement qui expose les experts internationaux à la vindicte populaire²⁷.
- Cette exigence se concrétise par une lecture très attentive des rapports communiqués, et par une propension à poser de multiples questions. Le consultant est attendu sur sa capacité à répondre précisément, alors que les questions ne sont pas toujours fondées professionnellement...
- Une forte demande d'accompagnement des équipes de consultants locaux, qui peuvent se traduire par l'alourdissement de la conduite des tâches et par la multiplication des coûts de transaction. Cette demande est en même temps une exigence pour les bureaux d'études eux-mêmes s'ils veulent limiter leurs coûts d'intervention²⁸. La résultante en terme d'avantages / coût du partenariat n'est pas évidente à l'avance.

²⁶ Les complémentarités sont également exploitées, comme le montrent les nombreux partenariats entre bureaux d'études français et des firmes comme OTV et Degrémont dans le nord du pays (Ha Giang, ou encore Dien Bien Phu).

²⁷ Récemment, deux sociétés d'ingénierie de réputation mondiale, l'une suisse, l'autre suédoise, ont été l'objet de critiques très vives, diffusées sur le net, concernant un projet de barrage.

²⁸ Une autre manière de diminuer ces coûts est de faire appel à des ingénieurs qualifiés recrutés dans d'autres pays en développement, Philippines par exemple, ou d'experts en free lance, ne serait-ce que pour pallier l'indisponibilité des experts « maison ».

- Dans le même ordre d'idées, les consultants étrangers se voient souvent imposés des partenaires, des sociétés d'ingénierie publique en général, dont les compétences sont très inégales (cf. chapitre 4). A cet égard, les pratiques en vigueur, transferts de fonds à des organismes vietnamiens sans contrepartie réelle, par exemple, vont à l'encontre de la déontologie de nombreux experts.

D'une manière générale, le Vietnam est aujourd'hui l'objet d'un moindre engouement qu'il ne l'a été dans le passé, en raison des problèmes rencontrés par les investisseurs et les professionnels étrangers, dont les consultants. D'une part le problème qu'affrontent les organismes d'aide au développement en matière de décaissements des fonds prévus pour les projets vietnamiens a par nature une incidence sur les évolutions des opportunités de missions offertes aux consultants étrangers. D'autre part, certains pays voisins, comme la Chine et la Thaïlande, apparaissent comparativement plus attractifs pour plusieurs sociétés d'ingénierie.

Naturellement, les bureaux d'études étrangers ne voient pas que des désavantages à l'expérience qu'ils vivent au Vietnam.

- Tout d'abord, au delà de la phase de dépit vécue par de nombreux acteurs économiques étrangers, suite à un enthousiasme peut-être excessif, chacun s'accorde en général à penser que les perspectives de développement du pays sont fortes, en particulier dans le domaine urbain. Par ailleurs, l'aptitude des Vietnamiens à acquérir les compétences qui leur manquent aujourd'hui fait peu de doutes. Il s'agit donc, en bref, d'un pays « d'avenir ».
- De plus, de nombreux problèmes rencontrés ne sont pas propres à ce pays, et sont parfois pires ailleurs, notamment lorsque l'administration est complètement déficiente.
- La maîtrise d'ouvrage publique accorde dans l'ensemble une grande attention aux travaux réalisés, même s'il est tout sauf évident que les recommandations seront effectivement suivies. Les consultants savent bien que le pays vit actuellement un décalage culturel entre les pratiques héritées de l'économie planifiée et celles liées à la domination de l'économie marchande. Nonobstant ce décalage, la maîtrise d'ouvrage vietnamienne est présente par nature : pragmatique par culture, elle sait souvent ce qu'elle veut ou ne veut pas. Moyennant le comblement progressif du décalage, il s'agit là d'une condition importante à une pratique rentable de l'ingénierie.
- Les prestations assurées s'accompagnent de la nécessité de faire face à une forte demande en formations de jeunes ingénieurs. Le Vietnam dispose à cet égard d'un vivier de qualité, en mesure à terme d'assurer la relève des cadres supérieurs actuels. Certains bureaux d'études, comme Binnie Black and Veatch par exemple, se sont engagés résolument sur la voie de partenariats avec les organismes de formation, en l'occurrence l'université polytechnique de HCMV²⁹.
- Les interventions des consultants étrangers sont très souvent réalisées dans des conditions d'interactions fortes avec des équipes d'experts vietnamiens. Par exemple, Almec et Sogreah travaillent avec une trentaine d'ingénieurs vietnamiens (pour, respectivement, le masterplan de transport sur HCMV et la conduite du projet d'eau et d'assainissement de la BAD, toujours à HCMV). L'équipe de CDM a dû collaborer, dans cette même ville, avec 50 ou 60 consultants locaux de Viwase pour le design détaillé de deux projets d'assainissement. Ces collaborations n'offrent pas que des avantages, mais permettent aux ingénieristes étrangers de suggérer des pratiques professionnelles qui leur sont propres et participent de leur enracinement au Vietnam. Les consultants étrangers ne se gênent d'ailleurs guère pour recruter les meilleurs éléments détachés auprès d'eux par l'ingénierie vietnamienne, soit pour les utiliser au Vietnam même, soit pour les envoyer sur d'autres terrains (Moyen-Orient par exemple), pour un coût raisonnable.
- Enfin, au risque de paraître sortir du sujet, il faut mentionner l'attachement que suscite ce pays parmi de nombreux expatriés (assez souvent mariés avec des Vietnamiennes), et pas uniquement au sein des milieux *Viet Kieu*. Nier cette donne, dont les Vietnamiens eux-mêmes ont clairement conscience, et sur laquelle ils jouent subtilement, serait passer à côté d'un élément d'explication essentiel de la pugnacité de certains consultants à continuer à travailler au Vietnam.

²⁹ Financement de doctorats aux Etat-Unis, sous-traitance de travaux.

Cela dit, les consultants étrangers ont-ils l'impression de jouer un rôle immédiat dans l'innovation, méthodologique ou conceptuelle, touchant aux approches des projets urbains ? La réponse est globalement négative lorsqu'ils sont interrogés sur leur propre expérience. L'avis général est plutôt celui d'une difficulté à faire « passer des messages », avec le sentiment que les autorités agissent, au bout du compte, à leur guise sur la base de rationalités partiellement techniques. Certes des conceptions peuvent s'affronter qui opposeront des experts étrangers – par exemple à propos du choix entre lagunage, solution préconisée par les consultants mandatés par la coopération belge, et techniques des boues activées, défendues par les Japonais, pour l'assainissement du canal Lo Gom à HCMV. Ces débats servent indubitablement aux autorités à définir leurs propres positions. Mais au delà ? Même les Japonais, qui disposent avec les dispositifs prévus par la JICA (méthodes d'élaboration des masterplans, logiciel de prévision de la demande de transport SCADA, système de séjours de formation au Japon pour les consultants vietnamiens, etc.), d'une riche boîte à outils, mesurent apparemment très difficilement l'incidence de leurs interventions sur les manières de penser et de travailler des décideurs et de leurs exécutants. Quant à la notion de « modèle » transféré par eux dans le cadre de leurs missions, elle laisse les consultants étrangers complètement dubitatifs...

Cela étant, il est symptomatique de constater que les bureaux d'études ont une vision très floue de l'ensemble de l'activité de l'ingénierie étrangère au Vietnam. Pas plus que leurs partenaires vietnamiens, ils ne sont outillés pour avoir une vue globale et dynamique des processus d'échanges et de transferts de savoir-faire sur longue période. D'ailleurs, ils se parlent peu entre eux ; les processus de concertation à l'œuvre depuis peu, touchent essentiellement les agences de coopération. Les appels d'offres relatifs aux prestations d'ingénierie n'exigent pas de comprendre préalablement les conditions d'interventions ; seuls font foi et importent – en dehors du prix - les références du bureau d'études soumissionnaire et les curriculum vitae individuels. Ils exigent encore moins de s'intéresser au devenir des préconisations formulées : la Semaly par exemple, sait-elle que son étude réalisée à HCMV en 1997 – 1998 continue à inspirer les décideurs en matière d'aménagement de lignes de transports en commun ? Souvent, et le chapitre 5 le montrera, les bonnes études laissent des traces plus profondes que les consultants ne le pensent. Leurs temporalités et celles des décideurs vietnamiens ne sont pas identiques. Sans être des spécialistes du système de décision vietnamien, risquons-nous à dire que les décideurs ne peuvent sans doute faire autrement que de « stocker » les recommandations et de les traiter progressivement, par un processus de « distillation » prudent, exigé par la complexité des choix et des rapports de force entre personnes et entre administrations, sans parler des contraintes objectives (coûts financiers et sociaux notamment) qui assortissent des options.

Tableau 6 : Bureaux d'études étrangers intervenus dans les villes vietnamiennes depuis 1993

Nom et origine	Secteurs de base	Hanoi ou Ho Chi Minh Ville	Autres villes
France			
Aéroport de Paris	Ingénierie aéroportuaire	Hanoi (aéroport)	
Agence Desaix	Eau, assainissement		Hue A
BCEOM (groupe EGIS - F)	transport, eau, assainissement	HCMV (Aménagement Urbanisme)	
Beture (aujourd'hui Beture Cerec, filiale de Jaakko Pöyry – SF)	Infrastructures, aménagement	Hanoi (eau potable)	Hoa Binh EP, Lao Cai EP, Cao Bang EP, Dien Bien Phu EP
Berim	Déchets, eau, assainissement		Thai Nguyen A, Nam Dinh D
Burgeap	Déchets, eau, assainissement	HCMV (Déchets)	Nam Dinh D
CETE de Lyon (Ministère Equipement – F)	Infrastructures (conseil)	Hanoi (Transports publics)	
Coyne et Bellier	Barrages, ponts, routes	Hanoi (Pont)	
Explicit	Ingénierie de l'environnement	HCMV (Transports / énergie)	
Louis Berger France	Toutes infrastructures	Ville nouvelle de Hoa Lac, Hanoi (eau potable)	
RATP International	Transports publics	Hanoi (Transports), HCMV (Transports)	
IGN	Cartographie	Cadastres ?	
Safège Ingénieurs Conseils (groupe Suez - F- jusqu'en 2003)	Eau, assainissement, hydrologie urbaine, déchets	HCMV (Déchets, eau potable)	Thai Nguyen ENV, Bien Hoa EP, Vung Tau EPA, Hue EP, Song La EP, Lang Son EP, Yen Bai EP, Nam Dinh EP

France			
Semaly (groupe EGIS - F)	Transports publics en site propre	HCMV (Transports)	
Sogea	Eau, assainissement, déchets		Ha Dong EP, Hoian AD
Sogreah Consultants	Eau, déchets, assainissement	HCMV (Eau potable, assainissement)	Ha Jiang EP
Systra	Transports publics en site propre	Hanoi (Transports)	
Thalès Engineering & Consulting (Suez – F)	Toutes infrastructures	HCMV (Pont)	
Transdev	Transports	Hanoi (Transports publics)	
Europe du Nord			
Danemark			

Carl Bro A/s	Toutes infrastructures		Dalat A, Lam Dong A
Nordic Consulting Group A/s			Buon Ma Thuot EPA
Danwaste	Déchets, environnement		Halong Cam Pha EPA
Kampsax International (Cowi Consult – DK)	Toutes infrastructures		Halong EPA, Cam Pha EPA,
Finlande			
Anycon	Non déterminé		Da Puoc D
Esko	Non déterminé		Haiphong EPAD, Da Nang EPAD, Quang Ninh/ Halong EPAD
GTK	Ingénierie des sols	Hanoi (Eau potable)	
Placenter Ltd	Environnement, développement et aménagement urbain	Hanoi (Eau potable)	
Soil and Water Ltd (groupe Jaakko Pöyry - SF)	Eau, assainissement, déchets	Hanoi (Eau potable, assainissement, environnement), HCMV (déchets)	Haiphong EPAD, Da Nang EPAD, Cam Pha EPA, Quang Ninh/ Halong EPAD
Norvège			
Interconsult	Environnement	HCMV (Déchets toxiques)	
Suède			
Sweco	Energie	Hanoi (Environnement)	
Contrans AB	Transports	Hanoi (Transports urbains, enquêtes)	
Europe de l'Ouest			
Allemagne			
Berlinwasser International AG (Berlinwasser AG – DE)	Eau, assainissement	Hanoi (Eau potable)	
GKW	Non déterminé	HCMV (Eau potable)	
Dorsch Consult (groupe Egis - F)	Toutes infrastructures	Hanoi (Transports)	
Saltzgitter GmbH	Non déterminé		Viet Tri EPA
Tewet	Transports	HCMV (Transports publics)	
Belgique			
Tractebel Engineering	Toutes infrastructures, énergie		Hue A
Sher Ingénierie-Conseils	Hydraulique rurale, eau potable	Hanoi (Eau potable)	
Pays Bas			
Vermeer Vietnam/ Ballast Nedam	Environnement, déchets	HCMV (Déchets)	
Royaume-Uni			
Banes Dawes and Associates Ltd	Développement, planification	HCMV (Développement urbain)	

Environmental Resources Management (ERM)	Ingénierie conseil en environnement		Haiphong D, Halong D, Cam Pha D
Colin Buchanan & Partners	Planification des transports	Hanoi (Transports)	
Hyder Consulting (Welsh Water – UK)	Toutes infrastructures		Long Xuyen E", Nha Trang EP, Phan Thiet EP, Thai Nguyen EP, Than Hoa EP, Sam Son EP
Maunsell Group	Toutes infrastructures	HCMV (Eau potable, assainissement, Transports)	
MVA Asia (basé à Hongkong – Systra – F)	Planification des transports	Hanoi (Transports), HCMV (Transports)	
Ove Arup (basé à Hongkong)	Toutes infrastructures	HCMV (Routes et transports)	
Transport Research Laboratory	Planification des transports	HCMV (Transports)	
Sheppard Robson International	Architecture, design urbain, planification	HCMV (Pont)	
Suisse			
Colenco-Holinger Ltd	Toutes infrastructures		Nam Dinh EPAD
Elektrowatt	Toutes infrastructures		Dong Hoi EPAD, Hue EPAD
Australie			
ACIL Pty	Agriculture, socio-économie et droit, santé et éducation, ressources naturelles		Tra Vinh EP, Vinh Long EP, Ha Tinh EP, Bac Ninh EP, Bac Giang EP
Gutteridge Haskins & Davey Pty	Energie, environnement, mines et industrie		Haiphong EP, Quang Ninh/Halong EP, Da Nang EP, Bac Lieu EPAD, Ha Tien EPAD, Sa Dec EPAD, Dong Hoi ? EPA, Dong Ha ? EPA, Quey Nhon ? EPA, Tuyen Quang ? EPA, Ninh Binh ? EPA, et Ben Tre ? EPA
Coffey MPW (Coffey International – Aus)	Eau, assainissement, environnement	Hanoi (Environnement)	Dong Hoi EPA, Dong Ha EPA, Que Nhon EPA, Ben Tre EPA, Bac Lieu EPAD, Ha Tien EPAD, Sa Dec EPAD
Kinhill Pty Ltd		HCMV (Transports)	Haiphong A, Quang Ninh/Halong A, Da Nang A
Maunsell Pty Australia	Toutes infrastructures	HCMV (Transports)	
Montgomery Watson Australia (Montgomery Watson – UK)	Eau, assainissement, déchets, environnement		Tra Vinh EP, Vinh Long EP, Ha Tinh EP, Bac Ninh EP, Bac Giang EP

SMEC International Pty	Infrastructures, aménagement, environnement	HCMV (Environnement)	
SVESC	Indéterminé	HCMV (Transports)	
Tasman Asia Pacific (aujourd'hui ACIL Tansman, ACIL – Aus)	Etudes économiques	HCMV (Transports)	
Nouvelle Zélande			
Tong Associates	Déchets	Hanoi (Déchets)	
Tonkin & Taylor International		Hanoi (Déchets)	
Etats-Unis			
Black and Veatch Group	Eau, assainissement, environnement, énergie	HCMV (Assainissement)	Da Nang AER
Bechtel Group	Toutes infrastructures	Hanoi (Aménagement)	
Camp Dresser & McKee (CDM)	Toutes infrastructures (notamment eau, déchets)	HCMV (Assainissement)	
Louis Berger International	Toutes infrastructures	Hanoi (Transports)	
Padco	Aménagement, développement		Hue EPA
Parsons Brinckerhoff	Infrastructures en général, énergie	HCMV (Transports)	Dong Hoi EPA Dong Ha EPA, Que Nhon EPA, Ben Tre EPA
Price Waterhouse Coopers	Management	HCMV (Transports)	Da Nang AER
Transportation & Economic Research Associates (TERA)	Etudes amont, (Infrastructures lourdes, télécommunication, énergie)	Hanoi (Transports, aéroport) HCMV (aéroport, pont)	Da Nang AER, Can Tho PO
US Monorail	Transports	HCMV (Transports)	

Canada			
Crippen Consultants	Déchets	Hanoi (Déchets)	Haiphong D
Japon			
Almec Corporation	Planification des transports et urbaine, aménagement	HCMV (Environnement, transport)	
Chodai Co Ltd	Transport, eau, assainissement		Haiphong PO
CTI Engineering International Co Ltd	Eau, environnement, transports	Hanoi (Assainissement)	
Environmental Technologic Consultant	Environnement	HCMV (Transports)	
Hokkaido Engineering Consultants Co.	Eau, transports, agriculture, environnement	Hanoi (Eau potable)	
Japan Airport Consultants Inc	Aéroports	HCMV (Aéroport)	
Japan Bridge & Structure Institute	Ponts, routes, tunnels	Hanoi (Transports)	
Japan Overseas Consultants	Toutes infrastructures, agriculture		Haiphong TR

Japan Port Consultants	Infrastructures portuaires		Da Nang PO, Chang May PO, Lien Chien PO, Dung Quat PO
Japan Transportation Consultants	Ingénierie ferroviaire	Hanoi (Transports)	
Katahira & Engineers International	Transport, aménagement	Hanoi (Transports)	
Nikken Sekkei Ltd	Toutes infrastructures	Hanoi (Aménagement)	
Nippon Jogesuido Sekkei	Eau, assainissement		Hai Duong EP, Tay Ninh, Binh Duong EPA, Ning Tuan EPA, Rhu Yan, EPA
Nippon Koei	Toutes infrastructures et énergie	Hanoi (Ressources en eau, environnement, déchets, eau, assainissement, aéroport, aménagement), HCMV (Port, énergie, transports)	Vung Tau EP, Haiphong A, Thang Long EPA, Cai Lan PO,, Haiphong PO,
NJS Consultants Co. Ltd	Eau, assainissement, déchets	HCMV (Eau potable, assainissement, déchets)	Hai Duong EP
Oriental Consultants International	Infrastructures de transport et aménagement	HCMV (Transports)	
Oyo Corp.	Analyse des sols (risques), environnement		Cai Lan PO
Pacific Consultants International	Toutes infrastructures, aménagement, agriculture	Hanoi (Transports, eau potable) HCMV (eau potable, assainissement)	Than Tri TR
Tokyo Engineering Consultants	Eau et environnement		Haiphong EPA
Yachiyo Engineering Co. Ltd	Toutes infrastructures	Hanoi (Transports)	
Autres pays			
IEM Co. Ltd (Thaïlande)		HCMV (Environnement)	Haiphong EPA
Townland Consultants	Planification et management de projet, développement urbain	HCMV (Assainissement)	

Note (pour les villes secondaires seulement). EP : eau potable ; A : assainissement ; D : déchets ; PO : ports ; TR : transports ; EPA eau/assainissement ; EPAD : eau/assainissement/déchets ; AER : aéroport.

CHAPITRE 4. LES BUREAUX D'ETUDES VIETNAMIENS

Les consultants vietnamiens n'ont pas constitué l'objet central de cette recherche, et l'investigation à leur sujet a été finalement limitée eu égard à leur nombre élevé et à la complexité du jeu d'acteurs qu'ils représentent. Il n'est cependant pas possible d'analyser, où que ce soit dans le monde, les interventions des consultants internationaux sans examiner parallèlement l'évolution du secteur indigène de l'ingénierie. Les deux catégories entretiennent des relations sinon organiques, en tout cas fonctionnelles, qui doivent être prises en compte pour se faire une idée correcte du rôle des bureaux d'études allogènes.

Dans un pays à économie traditionnellement planifiée comme le Vietnam, l'émergence de structures d'ingénierie conseil autonomes, voire indépendantes, est l'une des conséquences de la politique de *doi moi*. Se sont ainsi combinés l'ouverture internationale de l'économie vietnamienne, le développement de l'expertise venue d'ailleurs, et l'essor d'un véritable marché des prestations intellectuelles. L'ensemble des secteurs s'est vu concerné, mais particulièrement ceux où l'intervention des organismes de coopération était la plus marquée, les modalités d'intervention des multilatéraux s'appuyant largement sur l'ingénierie conseil, étrangère et locale.

SECTION 1. EVOLUTION RECENTE ET TENDANCES GENERALES

Il n'est pas possible ici de reconstituer l'histoire de l'ingénierie vietnamienne jusqu'au début des années 90 autrement que de manière générale. Tout du moins peut-on souligner que le Nord, largement absorbé par l'effort de guerre, a très vite développé un système d'expertise publique d'Etat sous la houlette des ministères techniques, avec des experts formés dans les écoles d'ingénieurs françaises, puis soviétiques. Le Sud, de son côté, a développé jusqu'en 1975 un système de bureaux d'études indépendants, marqué lui aussi par une forte influence technique française, puis largement américaine. La réunification a conduit à l'adoption généralisée du modèle d'ingénierie « nordiste » à l'ensemble du pays, dans un contexte géopolitiquement et économiquement difficile, où les infrastructures urbaines ne faisaient pas partie des priorités nationales. La période de la guerre et de la reconstruction, 1965-1985, n'a pas permis la formation adéquate à la planification des ouvrages : un interlocuteur Vietnamien déclarait lui-même que, dans le domaine routier par exemple, l'ingénierie vietnamienne manquait toujours des compétences pour faire le lien entre le tracé et la construction.

Les options économiques du gouvernement depuis 1986, en conduisant de fait à donner aux villes un rôle central de môle de développement économique, ont évidemment accéléré les besoins d'expertise, à mesure que l'aide internationale - avec notamment la fin de l'embargo américain - contribuait à la réalisation des plans définis par l'Etat central.

Les années récentes ont vu l'activité des bureaux d'études vietnamiens se développer rapidement. Aujourd'hui, le PNUD souligne leur présence marquée dans les projets ODA [PNUD, 1998]. Avec une enveloppe annuelle de financement de \$2mds, la valeur des services de conseil requis par ces projets est estimée à \$125m par an. De 1992 à 1998, et comme le montre le tableau ci-après, le MPI a approuvé pour \$259,5m de contrats de services de conseil (la valeur de chaque contrat doit être supérieure à VND10mds), soit une moyenne annuelle de \$51,9m [PNUD, 1994].

Tableau 7 : Interventions de consultants relatives aux projets ODA approuvés par le MPI (mars 1994 - octobre 1998)

Secteur	Répartition % (en valeur)	Nombre de contrats
Transports	54,3	31
Energie	34,2	15
Développement urbain	6,7	4
Développement rural	2,5	3
Administration économique	0,9	2
Agriculture, sylviculture, pêche	0,7	1
Communication	0,4	1
Développement des ressources humaines	0,2	1
Total	100,00	58

Source : *Projet VIE/95/038/ A/01/99 Rapport Final (décembre 1998)*

On compte aujourd'hui plus de 620 sociétés d'ingénierie conseil vietnamiennes petites et moyennes aux échelles centrale et locale. Elles interviennent dans des domaines aussi divers que les transports, les télécommunications, l'irrigation, l'agriculture, la construction, l'industrie, l'éducation, et même la défense nationale. Comme dans la Chine voisine, une partie importante du travail de design et d'ingénierie a été confiée à des organismes dépendant des administrations. Il existe aussi désormais plusieurs bureaux d'études spécialisés dans le montage financier et institutionnel de projets, auxquels on ne s'intéressera pas ici, mais dont il faut citer quelques uns dans la mesure où on les retrouve mêlés à plusieurs projets d'infrastructures : Concetti, Investconsult Group, FISC (Foreign Investment Service Company), Vision, Investip, Thanh Ha Co., B&H Investment Consultancy Copr.,...

La création de sociétés d'ingénierie est aujourd'hui relativement aisée au Vietnam. Ce secteur, qui représente au total plus de 20.000 ingénieurs, experts et techniciens, est progressivement devenu une force numériquement importante, accompagnant la multiplication des projets d'investissement et de construction. Le secteur de l'ingénierie peut s'appuyer sur un vivier considérable puisque le pays compte plus de 800.000 personnes diplômées d'universités.

Les consultants vietnamiens sont aujourd'hui réunis dans une organisation professionnelle unique, la Vietnam Engineering Consulting Association (VECAS). Au 30 septembre 2001, celle-ci comptait 118 membres, dont 98 entreprises et 20 consultants individuels, représentant au total 2700 personnes. 80% des sociétés appartenaient au secteur public et 20% au secteur privé. 60% des activités des entreprises membres concernaient la construction (consulting général, construction technique, services liés aux chantiers, projets clés en main, etc). Motivée par la volonté d'assister ses membres à s'adapter au mieux à la transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché, la VECAS affirme son désir de s'ouvrir à la coopération internationale, comme elle l'a fait avec l'ACEA³⁰.

L'ACEA (Association of Consultants Engineers Australia, devenue aujourd'hui Consult Australia), avec l'assistance de l'AUSaid, a conduit avec succès un projet d'appui à la VECAS pour organiser des partenariats les plus appropriés possibles entre consultants vietnamiens et australiens. De nombreuses sociétés d'ingénierie conseil australiennes ont travaillé au Vietnam depuis l'ouverture économique, essentiellement pour des projets d'infrastructures financés par l'aide internationale (cf.

³⁰ Les consultants vietnamiens ont aussi des liens avec les pays membres de TCDPAP (Technical Consultancy Development Programme for Asia and the Pacific).

infra). De nombreux projets, financés par le secteur privé, ont aussi bénéficié de l'expertise australienne. La VECAS a compris la nécessité que ses membres puissent mieux se conformer aux pratiques professionnelles internationales du conseil et, pendant plusieurs années, l'ACEA lui a apporté son appui en la matière. Ainsi, en 1999, des consultants, membres volontaires de celle-ci, ont monté plusieurs ateliers au Vietnam, afin de diffuser des bonnes pratiques concernant l'organisation d'une entreprise d'ingénierie conseil. En 2000, deux cadres supérieurs de la VECAS ont effectué un voyage d'études de neuf jours en Australie. Les Australiens ont aussi aidé la VECAS à produire un annuaire de nouveaux membres, et un site Internet. En 2001, l'ACEA a obtenu un financement de Aus\$19 400 de l'AUSaid pour appuyer le renforcement de la VECAS, opération dont le coût final s'est monté en fait à Aus\$50 000. L'équilibre a été trouvé grâce à des appuis de l'ACEA et de ses membres, preuve s'il en fallait que le Vietnam est un marché qui compte pour les consultants australiens. En outre, l'ACEA étant l'un des adhérents les plus importants de la FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs Conseil : 67 associations membres dans le monde entier), elle a facilité l'intégration de la VECAS, devenue membre le 15 septembre 2000. Entre autres conséquences, l'ingénierie vietnamienne a calqué ses standards relatifs aux contrats de construction dans le domaine des transports en 2001 sur ceux de la FIDIC³¹.

Parcours d'un consultant vietnamien : le Dr Nguyen Canh Chat, secrétaire général de VECAS

Le Dr. Chat est né en 1930. Après avoir débuté des études dans le cadre du système scolaire imposé par la France, il a obtenu un diplôme de l'Université des Chemins de Fer en Chine en 1954. Il s'est alors immédiatement rendu aux confins nord de son pays pour assister à la bataille de Dien Bien Phu. Chat a été l'un des artisans des travaux de réparation des routes utilisées par le Vietminh pour l'approvisionnement des troupes à mesure que l'artillerie et l'aviation françaises s'efforçaient de les détruire.

La paix qui suivit dura peu et la guerre civile s'embrasa peu après. Chat a dû quitter sa famille pour demeurer à Hanoi et vérifier et réparer chaque nuit les dommages infligés à l'aviation américaine au pont Doumer qui enjambe le fleuve rouge et constituait un élément essentiel du dispositif de défense et économique vietnamien.

Dans les années 80 et au début des années 90, il a été responsable d'un projet important visant à construire un second pont sur le Fleuve Rouge, en dehors de Hanoi. Ce pont impressionnant, à double niveau (route et chemin de fer), a été construit avec l'appui des Chinois, puis des Soviétiques. Ensuite, le Dr. Chat a intégré le Ministère de la Construction en tant qu'expert des ponts, puis a été chargé de cours à l'Université des Transports (où certains des ministres actuels ont pu être ses étudiants). En 1995, il a été nommé Vice Président honorifique permanent et secrétaire général de la VECAS.

Son rôle a été dans ce cadre d'essayer de comprendre la fonction des ingénieurs-conseils, et d'apporter un appui aux membres de l'association après 30 ans de guerre, et dans un contexte de passage de l'économie planifiée à l'économie de marché.

Source : Article traduit, tiré de ACE Media Release, document cité

³¹ Les termes de contrat de construction du Ministère de la Construction de Vietnam, Art. 13.2

SECTION 2. LES BUREAUX D'ETUDES VIETNAMIENS DANS LE DOMAINE DES RESEAUX TECHNIQUES URBAINS AUJOURD'HUI

Il est malaisé d'identifier l'offre d'expertise vietnamienne, bien que celle-ci soit à l'évidence beaucoup mieux structurée que dans d'autres pays, comme le Cambodge (cf. infra). Les noms de ces bureaux d'études n'apparaissent pas fréquemment sur les documents disponibles, ou en tout cas encore plus rarement que ceux des consultants étrangers. En première approche, on distinguera quatre catégories :

- l'ingénierie publique,
- les structures d'émanation universitaire et les instituts de recherche,
- les consultants privés,
- les sociétés en joint-venture.

En réalité, la plupart de ces organismes tendent à adopter un fonctionnement commercial, c'est-à-dire largement lié au marché, et de plus en plus similaire.

1. L'ingénierie publique

a. Description générale

L'ingénierie publique domine le marché de l'étude et du conseil dans le domaine des infrastructures. Dans certains secteurs, comme l'ingénierie ferroviaire, elle est même le quasi monopole de la compagnie nationale des chemins de fer³². Elle recouvre des émanations des ministères techniques ou d'entreprises publiques, principalement le MOC et le MOTC, et leur statut est généralement celui d'entreprise d'Etat. Les ingénieurs sont pour la plupart sous contrat à durée indéterminée (*permanent staff*), encore que les surcharges conduisent régulièrement l'ingénierie publique à recourir à des experts engagés sur une base temporaire. L'ingénierie publique bénéficie de marchés largement captifs : dans les projets internationaux, sa participation a jusqu'ici été imposée par la maîtrise d'ouvrage publique, ce que les consultants étrangers vivaient d'ailleurs plus ou moins bien, suivant les compétences qui leur étaient ainsi adjointes. Plusieurs des sociétés d'ingénierie publique sont aussi l'objet de critiques de la part de leurs concurrents locaux, qui considèrent que le quasi monopole de fait dont elles jouissent sur certains marchés sont des obstacles à l'amélioration de leurs compétences. Ces structures sont généralement positionnées sur le champ de l'ingénierie de réalisation, comme par exemple CIENCO (construction), WASENCO (eau, assainissement) ou encore TEDI (transports). Elles peuvent aussi se concentrer sur les prestations études / conseil, comme WASE et VIVASE (eau et assainissement) ou TDSI (transports), organisation aux fonctions assez comparables à celles de l'INRETS.

La bipolarisation de fait du pays entre les deux grandes métropoles s'est traduit directement dans l'activité de sociétés d'ingénierie parapubliques ou publiques qui interviennent, soit au nord, soit au sud, tout en étant placées sous une tutelle commune : en réalité, certaines sociétés ont une structure régionalisée sur une base territoriale plus désagrégée (comme CIENCO dans le domaine de l'ingénierie civile). Le partage des marchés sur la base de l'implantation géographique initiale n'est pas non plus une règle absolue.

Se faire une idée figée de l'ingénierie publique vietnamienne serait une erreur. La période actuelle est en fait transitoire, car nombre des structures concernées s'affranchissent progressivement de leurs modes de fonctionnement administratifs. L'Etat est en fait poussé à dynamiser le mouvement pour trois raisons :

- La nécessité financière de ne plus assumer le coût des salaires des consultants ou, au contraire, profiter des performances d'un centre de profit autonomisé dépendant de l'Etat (revenus additionnels) pour renflouer les caisses publiques

³² Comme, d'ailleurs, c'était le cas en Europe il y a encore peu.

- Celle de laisser l'ingénierie plus libre de ses mouvements pour acquérir les références qui lui seront nécessaires à long terme et conduire une politique salariale attractive, afin de ne pas être complètement distancée par les bureaux d'études privés
- La volonté clairement affirmée de la Banque Mondiale en 2000 – qui est visiblement suivie par d'autres bailleurs dans le cadre du travail d'harmonisation des procédures d'aides³³ - de ne plus accepter que les structures d'ingénierie désignées pour accompagner « ses » projets soient en même temps des prolongements de l'administration vietnamienne. Il n'y a, semble-t-il, pas accord complet entre les parties sur ce sujet, si l'on en croit une récente déclaration du Ministre des Transports, qui oppose à la raison du marché celle de l'efficacité et du professionnalisme des sociétés publiques d'ingénierie dans son domaine³⁴.

Naturellement, les freins à cette tendance existent, notamment celui lié à la menace pour l'emploi que fait courir sur l'ingénierie publique une « *corporatisation* » progressive. Plusieurs structures emploient probablement des effectifs beaucoup trop importants par rapport à la valeur ajoutée produite. Un autre élément est l'absence observée de dynamique de rapprochement des firmes au sein du groupe de l'ingénierie publique. Au delà de collaborations résultant de la nécessité commerciale ou technique, l'individualisme des sociétés est quasi total.

Les structures d'ingénierie publique forment aujourd'hui un ensemble contrasté dont les réputations de compétence sont, d'un point de vue étranger, très inégales. Certains organismes, comme TDSI ou VIWASE, sont à l'évidence davantage rompus aux pratiques internationales que d'autres. En dépit de positions dominantes sur les marchés, l'ingénierie publique vietnamienne ne saurait non plus être assimilée à un bureaucratisme systématique des pratiques professionnelles et à des compétences médiocres. Il est clair qu'aujourd'hui ces compétences tendent à se confiner au design et à la conduite de projet en appui aux consultants internationaux. Les volets les plus amonts, comme la planification, sont encore délaissés, faute d'un véritable marché interne.

Dernier point : on note que l'ingénierie publique traditionnelle reste avant tout sous tutelle d'organismes de rang national. Les bureaux d'études techniques qui comptent dans le paysage sont des émanations de l'Etat, même si, inévitablement, ils entretiennent des contacts étroits et permanents avec les comités populaires locaux. Héritière directe des pratiques d'une économie planifiée centralisée au niveau de l'Etat, l'ingénierie technique classique n'est pas stimulée directement par les collectivités, qui interviennent dans le champ de l'expertise professionnelle à travers des instituts spécialisés à leur service direct (cf. infra). Notons que, dans les grandes villes, les districts interviennent par le truchement de structures propres (faut-il les appeler bureaux d'études ?) en appui de l'ingénierie technique publique, et pour des tâches relativement classiques dans la mise en œuvre des projets ou pour des activités pour lesquelles elles ont une large exclusivité de l'organisation, comme la collecte des déchets ménagers.

b. Trois exemples d'ingénierie publique : VIWASE, NAGECCO et ACCCo

- **VIWASE** est une entreprise publique d'Etat sous la tutelle du MOC. Elle jouit d'une autonomie financière, mais son directeur et ses directeurs adjoints sont nommés par le ministère. Principalement établie à Hanoi (300 personnes), elle est représentée à HCMV (30 ingénieurs) ainsi qu'à Da Nang. Ses secteurs d'activités sont l'eau, l'assainissement et les déchets, et les projets urbains représentent de 70 à 80% de son marché actuel. VIWASE s'associe fréquemment au MOC pour préparer les spécifications techniques des projets. Il intervient aussi largement sur les schémas généraux :

- Masterplan d'eau potable et d'assainissement de Hanoi (1999)
- Masterplan pour la gestion des déchets à Hanoi (1999) et à HCMV (en cours)
- Masterplan pour l'eau potable à HCMV (1995-1996)

³³ Vietnam Harmonization Procedures. Report of the joint Harmonization Initiatives of the ABD, JBIC and the World Bank, January 2003, p. 4 : « *The three banks agree in principle that for a fair and transparent competition there should not be a conflict of interest (COI) between the employer and bidders. In case of Vietnam, there are a number of SOE [State Owned Enterprises] which are dependent on agencies responsible for the procurement process, which creates a COI* ». Notons que la JBIC semble partisane, pour l'instant, d'une attitude plus flexible.

³⁴ Interview de M. Dao Dinh Binh au Saigon Economic Times du 2 janvier dernier, traduit par Nguyen Thien Phu.

VIWASE a très souvent été associé à des bureaux d'études étrangers, comme GKW (HCMV), Soil & Water Ltd et Kampsax International (Halong), ou encore Safège et Sogreah (HCMV), et aurait déjà refusé une ou plusieurs offres de création de joint-venture. En revanche, la société pratique largement le détachement d'experts auprès de ces bureaux d'études puisqu'une trentaine d'ingénieurs seraient actuellement en poste dans les équipes de cabinets étrangers.

- **NAGECCO**. Société d'Etat d'ingénierie, fondée en 1976 à HCMV, sur les décombres de l'ancien Service Général de la Construction de Saigon. Initialement limitées à la construction (l'ingénierie de l'eau par exemple étant placée sous la responsabilité de WASE), ses activités se sont diversifiées et couvrent la construction, les infrastructures de voirie, d'eau et de traitement des déchets, infrastructures dont elle assure fréquemment la supervision des projets. Elle intervient également dans le domaine des télécommunications et de l'aménagement (zones industrielles,...). Ses effectifs atteignent près de 300 ingénieurs, principalement à HCMV (il existe un bureau de représentation à Hanoi). Les ingénieurs sont rémunérés par l'Etat mais touchent des primes en fonction des affaires obtenues. Tentée par l'internationalisation dans les pays voisins, NAGECCO hésite encore à le faire au Cambodge où les réglementations sont encore considérées comme insuffisantes. Les collaborations avec les bureaux d'études étrangers sont vues avec intérêt, mais inspirent également une forte méfiance liée au risque de se faire soustraire les meilleurs éléments par ces concurrents venus d'ailleurs.

- **ACCCo (Architecture and Construction Consulting Co)**. Après la chute du régime sud-Vietnamien en 1975, une partie des spécialistes en construction de l'ancienne administration a été regroupée dans une structure d'ingénierie d'Etat à laquelle se sont joints des ingénieurs venus du nord, l'Institute of Design. En 1992, la structure – ayant pris entre temps le nom d'Institute of Project Construction Design – prend le nom d'ACCCo. De statut public (société d'Etat), ce cabinet spécialisé dans la construction et l'architecture adopte progressivement un mode de fonctionnement commercial : en 2001, le capital apporté par la structure elle-même (*self supplemented capital*) représente sept fois celui apporté par l'Etat³⁵. Basée à HCMV. Son marché reste largement centré à et autour de HCMV. Ceci l'a conduit à collaborer avec des bureaux d'études étrangers (allemands notamment) dans des projets d'aménagement / construction. A cet égard, il est en passe de diversifier ses activités en direction du secteur des infrastructures, et se s'intéresser aux marchés de pays voisins (Laos, et, avec moins de succès, Cambodge). Il compte aujourd'hui environ 80 ingénieurs et une soixantaine de techniciens, la plupart des personnes étant engagées sur une base permanente. Une grande partie de ces personnes sont jeunes et ont une expérience professionnelle encore limitée.

2. Les bureaux d'études d'origine universitaire et les instituts de recherche

a. Description générale

Tout d'abord, on peut rapidement citer quelques uns des principaux établissements de formation supérieure qui aboutissent aux métiers de l'ingénierie dans le domaine des réseaux techniques urbains (hors télécoms) dans les deux plus grandes villes aujourd'hui:

- Université Nationale d'Ingénierie Civile, à Hanoi
- Université de la Construction (en particulier le Département de l'Environnement et de l'Ingénierie Urbaine), sous la tutelle du MOC, à Hanoi.
- Université des Sciences Naturelles, à Hanoi (Université Nationale de Hanoi)
- Université (Nationale) de Technologies de HCMV (Faculté d'Ingénierie Civile, Faculté d'Ingénierie des Transports...)
- Université de Technologie de HCMV
- Université des Transports, à Hanoi (annexe à HCMV).
- Université privée Van Lang à HCMV

³⁵ ACCCo : Company Profile, 2002, p. 5/7.

- Université Nong Lam à HCMV (Faculté des Technologies Environnementales)

Les bureaux d'études d'origine universitaire renvoient d'abord historiquement à des laboratoires de recherche qui ont assez vite compris que l'une des formes de financement possibles pour eux était de se positionner sur l'expertise professionnelle, en général les phases l'ingénierie amont (études, conseil). Mais, là encore, on observe plusieurs cas, suivant qu'une structure propre ait été créée, ou que l'on en reste à l'exercice du consulting individuel pratiqué par des professeurs d'université. Dans le premier cas, on peut citer par exemple Transconcen, de l'université des Transports de Hanoi et de HCMV, l'Urban Development and Construction Company, issu de l'Université d'Architecture de Hanoi, ou encore Centema et UCC³⁶ issus du département des technologies environnementales et de biotechnologies de l'université privée Van Lang à HCMV. Il est, rigoureusement parlant, très difficile d'avoir un état des lieux précis des pratiques d'expertise des universitaires. Ces derniers s'estiment souvent mieux au courant des pratiques techniques innovantes grâce à un accès plus facile à la documentation adéquate. Leurs concurrents considèrent parfois, pour leur part, que les universitaires ont un état d'esprit trop académique pour faire de bons consultants. La réalité est probablement à mi-chemin, et donner une réponse satisfaisante exige de traiter chaque laboratoire ou département au cas par cas.

Une deuxième sous-catégorie est composée des instituts de recherche locaux placés sous la tutelle de comités populaires (Instituts d'Urbanisme de Hanoi et HCMV, Institut de Recherche Economique à HCMV et Institut Economique de Hanoi,...) ou à caractère « associatif privé » (Institute for Urban Studies par exemple dans le cadre des études de planification urbaine globale, et sa branche à HCMV, l'Urban Management and Planning Center). Pour l'heure, les instituts qui dépendent des comités populaires répondent clairement à des demandes locales d'expertise, mais les éléments dont nous disposons suggèrent deux conclusions importantes : la première est une prédisposition à s'intéresser aux tâches relevant des études de planification, la seconde est la volonté de prendre pied sur le marché du conseil auprès d'organismes tiers. Un autre point intéressant serait la relative disponibilité des chercheurs de ces instituts, à l'instar de certains de leurs confrères universitaires, pour travailler en leur nom sur des projets hors marché de prédilection des instituts auxquels ils appartiennent. Suivre l'évolution de ces instituts de recherche dans le cadre d'une réflexion générale sur l'ingénierie et l'expertise Vietnamienne paraît donc tout à fait opportun.

b. Trois exemples : l'Université des Transports (Transconcen), l'université Van Lang et l'Institut de Recherche Economique de HCMV

- **L'Université des Transports de Hanoi** est sous la tutelle du Ministère de l'Education, et est également représentée à HCMV. Son Département de Planification et de Gestion des Transports se positionne indirectement sur le marché du conseil à travers l'entité Transconcen. Les ressorts de cette initiative sont doubles : accumuler des références opérationnelles qui soient à la fois des moteurs et des moyens d'améliorer son savoir-faire, s'assurer de ressources financières plus importantes pour conduire les activités de recherche et de formation, permettre aux chercheurs de compter sur des revenus complémentaires. La stratégie de l'université est de s'affirmer comme un pôle de compétence dans le domaine des études de transports : ainsi, elle participe à une étude actuelle sur les transports publics à HCMV. Cela étant, elle se heurte à une attitude hostile du MOTC qui s'est par exemple opposé à la participation à la préparation du Masterplan avec Almec Corporation et n'a jamais mandaté directement l'université pour accompagner ses projets. Ses collaborations avec les bureaux d'études étrangers semblent jusqu'ici avoir été limitées, en dehors d'un travail de formation conduit avec les Suédois de Contrans, au milieu des années 90, sur financement SIDA. Les demandes exprimées par le Département de Planification des Transports, pour développer des collaborations internationales pour améliorer son savoir-faire, suggèrent que du chemin lui reste à parcourir pour s'estimer en mesure de concurrencer sans crainte des organismes mieux positionnés jusqu'ici à cet égard, comme le TDSI.

- **Le département des technologies environnementales de l'université de Van Lang à HCMV.** Il a été créé en 1994 au sein de l'université privée Van Lang. Il compte 8 permanents et encadre 400 étudiants chaque année. Il se positionne sur les domaines de l'environnement industriel, de l'eau, de

³⁶ Centema : Center for Environmental Technology and Management. Le nom complet de Van Lang est : Industrial Waste Treatment & Environmental Consulting Company Ltd Van Lang

la pollution de l'air, et surtout du traitement de déchets urbains et toxiques. Sous la houlette d'un directeur anglophone formé à Hanoi, le département entretient des relations avec les experts étrangers, l'université de Wageningen aux Pays-Bas notamment, mais également des universités allemandes. Etablissement de droit privé, Van Lang est moins contraint par la réglementation que les universités d'Etat en matière de diversification des activités dans la mesure où les cours sont assurés. Du département sont issus deux bureaux d'études composés de responsables de ce département et d'experts extérieurs (au total, une trentaine de spécialistes) : Centema et UCC, positionnés tous deux sur la planification et sur le design et l'exploitation d'unités de traitement de déchets urbains. A travers ces structures, les experts du département ont été associés à des projets opérationnels, notamment conduits sous la responsabilité du Ministère des Ressources Naturelles et de l'Environnement et du Comité Populaire de HCMV et/ou réalisés dans le cadre d'initiatives de la JICA et de la Banque Mondiale.

- **l'IER (Institut de Recherche Economique de HCMV)**. L'institut dépend du DPI, et a pour fonction essentielle de conduire des études économiques à long terme concernant le développement à l'échelle régionale. Il compte 70 personnes, dont 45 chercheurs. Depuis le début des années 90, un département (7 chercheurs) est spécifiquement chargé des projets d'infrastructures : il a notamment travaillé sur la planification économique des transports à HCMV pour 2010-2020, sur les masterplans de transports et d'eau potable (avec la BAD), sur les transports informels (avec le LET), ainsi que dans le domaine de la gestion des déchets, de l'électricité et du renforcement institutionnel pour la gestion des services publics, toujours à HCMV. L'IER travaille sur demande du Comité Populaire, mais propose également à celui-ci des chantiers de recherche. L'IER s'intéresse également aux questions de sociétés urbaines, comme l'immigration rurale (en lien avec des chercheurs et consultants indiens et thaïlandais). Les frais de personnel d'ERI sont subventionnés, mais les contrats permettent de recueillir des ressources supplémentaires. L'objectif d'ERI est de compter dans quelques années une centaine de chercheurs, de se positionner comme structure d'évaluation des choix du Comité Populaire et d'appui à la décision, à la disposition de ce dernier, tout en ouvrant davantage son champ géographique d'intervention à une échelle plus régionale.

3. Les structures nationales « privées »

a. Description générale

Il existe encore peu d'entreprises de consulting véritablement privées dans les domaines couverts par cette recherche, la distinction juridique entre « public » et « privé » restant d'ailleurs malaisée au Vietnam aujourd'hui. Peu de consultants indépendants qualifiés travaillent à plein-temps et parviennent à gagner leur vie sur cette base. La plupart des experts engagés en free lance par les programmes de développement et les projets internationaux sont en fait des consultants à temps partiel qui occupent déjà un poste, soit dans un institut de recherche, soit dans une université ou un organisme d'Etat. D'autres, nombreux eux aussi, sont d'anciens fonctionnaires de l'administration, dont les règles de départ à la retraite (55 ans pour les femmes, 60 ans pour les hommes) facilitent la poursuite d'une activité indépendante. Il est probable que, comme au Cambodge (cf. infra), la pratique de créer des « boîtes à CV » (coquilles juridiques à travers lesquelles interviennent des ingénieurs Vietnamiens de haut niveau, seuls ou à quelques uns, en vendant uniquement leur propre expertise) soit assez courante.

Les structures privées sont généralement créées à l'initiative d'individus, ou plus fréquemment de réseaux d'individus. Elles se positionnent librement sur le marché des projets privés (construction souvent, ou aménagement du type projet Daewoo à Hanoi), et sur les petits projets urbains nationaux (moins de VND200m et VND5bn – appels d'offres respectivement lancés par les districts et les comités populaires). Concernant les gros projets, les plus réputées d'entre elles sont souvent sollicitées en sous-traitance par l'ingénierie publique pour des tâches spécialisées. Certains bureaux d'études privés s'internationalisent (Van Xuan, Hadecon,...), mais dans des proportions encore limitées et souvent circonscrites aux pays de la région. Elles sont alors en général conduites par des experts de bon niveau technique, et surtout riches d'un solide carnet d'adresses (notamment au sein de l'administration). Du fait de leur trajectoire professionnelle, ceux-ci peuvent être assez bien armés pour travailler avec des partenaires étrangers : pratique de l'anglais, connaissance des méthodologies et des exigences (management de projet par exemple) des organismes multilatéraux, ... Leur valeur

ajoutée n'est donc pas seulement technique, mais aussi culturelle : ils doivent pouvoir prévenir ou d'aplanir les différents entre les consultants étrangers et la maîtrise d'ouvrage. Evidemment, la qualité des dirigeants ne résout pas le problème de la compétence globale de la structure, obligée de faire appel à des ingénieurs plus ou moins expérimentés, suivant les conditions salariales qu'elle peut proposer.

Pour autant qu'on ait pu l'observer dans le domaine des infrastructures urbaines, ces structures travaillent dans des conditions parfois incertaines du fait de la concurrence de l'ingénierie publique. Elles sont amenées à fonctionner avec des équipes de permanents modestes et s'entourent d'experts sur contrats à durée limitée en fonction des projets. Pour certains observateurs vietnamiens, nombre de ces structures, si elles interviennent volontiers au niveau des études amont (études d'impact environnementales par ex.), se gardent bien de participer à des prestations à fort contenu technologique, faute de maîtrise du sujet. Cela étant, il est, encore une fois, difficile de tirer des enseignements généraux sur des structures à contours juridiques encore flous : certaines d'entre elles tendent à adopter des modes de fonctionnement quasi privés, tout en restant « affectivement » très proches de l'administration, comme CDC par rapport au MOC par exemple : D'une manière générale toutefois, la multiplication des structures privées liées à celle des projets est une réalité et s'accompagne apparemment - mais ce point est à confirmer - de stratégies de diversification tous azimuts de ces bureaux d'études en fonction des évolutions de la demande.

b. Un exemple de structure privée : Hadecon

- **Hadecon (Hanoi Design and Construction Consultant)** compte 80 personnes à Hanoi et une quinzaine de permanents à HCMV. Elle est dirigée par des ingénieurs qui sont souvent d'anciens responsables de haut niveau technique de l'administration d'Etat et/ou de ses structures d'ingénierie. Hadecon intervient dans les domaines de l'eau, des déchets et des transports et se positionne clairement sur les appels d'offres internationaux (proposition avec Cowi, non retenue, pour exécuter le projet de transport de la Banque Mondiale à Hanoi en 1999). A cet égard, il peut aujourd'hui se prévaloir, à travers la participation de ses experts de haut niveau, de collaborations nombreuses avec les sociétés d'ingénierie internationales dans le cadre de projets bilatéraux (avec s Black & Veatch à HCMV dans le domaine de l'eau, ou dans les villes de province, avec le Finlandais Anycon dans celui des déchets, ou avec le japonais NJS). Qu'il s'agisse de projets internationaux ou non, l'intervention de Hadecon accompagne régulièrement celle de l'ingénierie publique sur un même projet.

4. Les sociétés d'ingénierie-conseil en joint-venture

a. Panorama général

Elles sont un produit tout à fait intéressant du couplage entre expertise autochtone et firmes d'ingénierie étrangères³⁷. Il existe un très grande nombre de joint-venture aujourd'hui actives dans le domaine urbain, citons notamment :

- APECO, filiale à 70% de PCI et à 30% de sociétés d'ingénierie vietnamiennes diverses (dont TEDI sous tutelle du MOTC, le Design Institute for Design and Public Works³⁸, sous tutelle du MOC, et le National Irrigation Institute for Survey and Design, sous tutelle du Ministère de l'Agriculture)
- Construction Technical Co., fondée en 1991, joint-venture à 50/50 de Tobic Overseas Pte Ltd (Singapour) et le Technical Center, Institute of Construction Science.
- Hong Bang – Pegasu, basée à Hanoi et fondée en 1994 par la Pegasus Asia Pty Ltd et la Hong Bang Construction & Design Co. Son capital est de \$500 000, détenu à parité par les deux actionnaires.

³⁷ Pour les interlocuteurs vietnamiens, joint-venture renvoie souvent aux partenariats entre deux bureaux d'études, l'un étranger, l'autre local, dans un projet. Ce n'est pas de cette modalité dont il s'agit ici, mais de celle visant la création d'une société spécifique fondée sur un partenariat à durée a priori illimitée.

³⁸ D'après le croisement d'informations, il s'agirait aujourd'hui de la VNCC.

- Hyder – CDC Consulting Vietnam, contrôlée par le groupe d'ingénierie britannique Hyder (lui-même filiale de l'opérateur gallois de l'eau, Welsch Water) et par le consultant CDC, lui-même émanation du MOC.
- Index Construction Consultancy, fondée en 1996, associant l'Index International Group (Thaïlande) et la QN-DN Investment Consultant Services à Danang (capital de \$320 000)
- Telenz Tracodi Engineering Investment and Construction, filiale à 70% des Néozélandais Telenz International et Fletscher Construction New Zealand & South Pacific Ltd et à 30% de Tracodi, société d'investissement du MOTC. La société a été fondée en 1995 pour 15 ans, avec un capital de \$5m et est basée à HCMV.
- VBS Engineering Consultants Co., société fondée en 1995, filiale de Strafford Development Ltd, de Consultants Ltd (Hongkong, filiale de l'ingénieur britannique), et de Vietnam Bridges and Roads Co. Les étrangers détiennent 70% du capital de la compagnie (\$500 000).
- Vietconsult, joint-venture entre deux sociétés d'ingénierie de l'énergie PECC n°1, n°2 et Nippon Koei (cf. infra).
- Vinadeco, au capital de \$1m, filiale du groupe japonais Hazama et de la Construction General Co.
- Vietsov Building Company, fondée en 1991, basée à Vung Tau, associant les Russes Shakheto Association et Xakhalin Construction & Energy Co. d'une part, et la Can Dao Economic Development d'autre part.
- Vinata International Joint-venture Ltd, fondée en 1993, filiale à 71% de Taisei Corp (Japon) et à 29% de Vinaconex

Cette liste un peu longue permet de tirer certains enseignements. Si l'on se reporte aux entretiens conduits dans le cadre de cette recherche, certaines de ces sociétés ne sont jamais citées. Compte tenu de leurs actionnaires, en particulier lorsqu'il s'agit de groupes asiatiques (Thaïlande [Index Construction], Singapour [Construction Technical Co.], Extrême-Orient russe [Vietsov]), elles sont vraisemblablement plutôt actives dans les domaines du logement, des équipements collectifs et des constructions en hauteur en général, plutôt que dans celui des réseaux.

La création de joint-venture a représenté, à un moment donné aujourd'hui révolu, une nécessité juridique pour les entreprises étrangères désireuses de s'installer durablement au Vietnam après 1986 (cf. infra le cas d'APECO). Le montage d'une joint-venture associant sociétés d'Etat et partenaires étrangers est en général assorti d'une durée déterminée, renouvelable si nécessaire.

Aujourd'hui, le nombre somme toute modeste des joint-venture dans le domaine de l'ingénierie des réseaux techniques urbains contraste avec le volume des prestations internationales dans les secteurs concernés. La première raison en tient probablement au fait que, finalement, peu de consultants étrangers ont atteint un volume d'affaires suffisant dans un même secteur pour envisager un partenariat étroit avec une société locale aux activités souvent mono sectorielles. La seconde a visiblement été l'hésitation d'organismes vietnamiens à se lier à un bureau d'études étranger (voir supra, le cas de VIWASE), souvent peu connu d'eux, avec la crainte de voir leurs meilleurs éléments passer à son service, la joint-venture constituant à cet égard un « tamis » de candidats à la débauche. L'un des principaux intérêts représentés dans l'industrie par une joint-venture, à savoir la facilitation des transferts de savoir faire, n'a à l'évidence pas pesé assez lourd dans la balance pour que la formule connaisse un grand succès. De leur côté, les sociétés étrangères ont souvent souhaité garder leurs marges de manœuvre en matière de partenariats locaux, en fonction des projets qui les intéressaient ; de surcroît, la perspective d'avoir à se lier avec l'ingénierie publique, parfois suspectée de lourdeur de fonctionnement, a aussi freiné les motivations.

Les éléments dont on dispose ne montrent pas que la joint-venture ait pu représenter une solution réellement innovante : l'expérience montre plutôt qu'une sorte de répartition des rôles s'est souvent établie entre une filiale, restant cantonnée aux prestations classiques (ingénierie civile traditionnelle), et son actionnaire étranger, celui-ci continuant à se charger des prestations plus complexes

(planification notamment) quitte à lui sous-traiter certaines tâches pour contenir ainsi son coût global d'intervention. L'instauration d'une joint-venture ne s'est jamais traduite par l'éclipse du partenaire allogène. Elle n'a pas non plus conduit à un véritable mélange des cultures d'entreprise.

b. Deux exemples de joint-venture : Vietconsult et APECO

- **Vietconsult**, fondé en 1991 pour 20 ans, résulte d'un partenariat entre les entreprises d'Etat Power Engineering Consulting Company n°1 (Hanoi) et n°2 (HCMV), et la firme d'ingénierie polyvalente japonaise Nippon Koei. Cette dernière contrôle 40% du capital de Vietconsult (\$300 000), contre 30% pour chacune des sociétés vietnamiennes. L'objectif clair était au départ la mise en œuvre de projets de Nippon Koei dans le secteur de l'énergie. Le personnel est aujourd'hui vietnamien (10 personnes à Hanoi et une base de 4 à HCMV), en dehors du président, de nationalité japonaise. Apparemment, une large partie des ingénieurs locaux recrutés par Vietconsult le sont sur une base temporaire, en fonction des contrats. L'entreprise intervient dans son secteur originel, mais s'est diversifiée, notamment dans les secteurs des transports et de l'eau et longtemps dans le cadre de projets de Nippon Koei essentiellement (appui à celui-ci dans le cadre du projet d'eau et d'assainissement de la Banque Mondiale à Hanoi). Les consultants japonais employés par Vietconsult ne parlent pas Vietnamien, aucun cours en japonais n'est dispensé aux ingénieurs vietnamiens, et les échanges se font en anglais. Des formations techniques ont pu être financées par la JICA, avec séjour de un à deux mois au Japon. Au fil des ans, Vietconsult semble avoir développé ses propres projets, par exemple au Laos et au Vietnam. En revanche, et à la demande de Nippon Koei, ses statuts lui interdisent de travailler en partenariat avec d'autres sociétés d'ingénierie étrangères, ce qui est parfois ressenti par la joint-venture comme un obstacle important à son développement.

- **APECO**. Créée en 1992 pour 20 ans par le Japonais Pacific Consultant International (PCI), qui en détient 70% du capital (\$200 000), et par trois sociétés d'ingénierie publique (cf. supra). A l'origine, la fondation d'APECO, spécialisée dans le domaine des infrastructures, a été pour PCI le moyen de répondre à l'interdiction d'alors, pour les consultants étrangers, d'ouvrir un bureau de représentation au Vietnam. La joint-venture a représenté pour PCI, qui a monté des structures analogues en Thaïlande et en Indonésie, un moyen de se positionner plus facilement sur appels d'offres non japonais. Elle avait aussi pour fonction d'accéder aux marchés uniquement financés sur fonds vietnamiens, quasiment fermés aux consultants étrangers du fait de la faiblesse des budgets réservés à l'ingénierie conseil. Si, au départ, PCI a lancé la joint-venture en finançant des formations, ces efforts sont désormais entièrement à la charge d'APECO. Son directeur général actuel, formé à l'étranger, est Vietnamien et vient du TEDI. APECO suit aujourd'hui son propre chemin, et les transferts de savoir-faire avec PCI apparaissent limités. Au reste, la société vietnamienne ne cherche pas à s'implanter sur le marché des études et privilégie les prestations d'ingénierie de réalisation, dans la ligne de la culture technique de ses actionnaires vietnamiens, comme TEDI.

SECTION 3. ETAT DES LIEUX ET COMMENTAIRES CONCLUSIFS

Le tableau suivant liste une cinquantaine de bureaux d'études techniques vietnamiens identifiés, avec un minimum d'information les concernant, susceptibles de rentrer dans le cadre de cette recherche. Les secteurs n'ont pas toujours pu être identifiés très précisément, comme le suggère le terme très général d'« infrastructures » : nombre des organismes ici listés ne consacrent en effet pas forcément une grande partie de leurs activités aux infrastructures de réseaux urbains. Ce tableau permet toutefois de donner une idée du vivier de compétences mobilisables (sans préjuger du niveau de ces compétences) pour des projets de ce type. Par souci d'homogénéité, les départements universitaires en tant que tels sont exclus. Contrairement à ce que ce tableau peut laisser croire, l'essentiel de la « force de frappe » de l'ingénierie vietnamienne se trouve basée à Hanoi.

Tableau 8 : L'ingénierie conseil vietnamienne des infrastructures urbaines

Nom et origine géographique	Affiliation	Secteurs
ACCCo Architecture & Construction Consultants Company (HCMV)	Société d'Etat (Ministère de la Construction ?)	Construction, infrastructures
APECO (Hanoi)	Joint-venture PCI (JAP) + TEDI, VNCC, + HEC	Infrastructures, hydraulique
Center for Apply Research and Environment Technology Consultants (HCMV)	Universitaire	Environnement urbain (eaux, déchets, air) et industriel
Center for Environment Protection (HCMV)	Universitaire	Environnement urbain (eaux usées, trafic notamment) et industriel
Center of Environmental Technology – ECO (HCMV)	Société d'Etat (armée)	Eau potable, eaux usées, gestion des déchets.
CCIC Consulting Construction and Investment Company	nd	Infrastructures
CCTDI (Hanoi)	TDSI	Transports
CEFINEA Centre for Environmental Technologies (HCMV)	Université nationale du Vietnam à HCMV	Environnement
CDC Consultants Designers & Constructors (Hanoi)	Ministère de la Construction	Construction, infrastructures
Centema (HCMV)	Université Van Lang	Déchets, environnement
CICC, Consulting, Investments and Construction Company (Hanoi)	Housing and Urban Development Corporation	Construction, infrastructures et logement
CIENCO Civil Engineering Construction Corp. (n° 1 à n° 8)	Ministère des Transports	Infrastructures
Consulting and Design Company (Hanoi)	Song Da Corporation	Infrastructures
CRURE (Center for Research and Planning on Environment and Rural Environment) (Hanoi)	NIURP, Ministère de la Construction	Planification urbaine, environnement
Economic Research Institute (HCMV)	Comité Populaire de HCMV	Transport, eau, déchets
Enerteam (HCMV)	DOSTE	Energie + autres
ENSERCO Thang Long Environment Service Joint Stock Company	nd	Déchets
Envitech (HCMV)	nd	Environnement
Hadecon (Hanoi)	Indépendant	Eau, déchets, transports

Hyder-CDC Consulting Vietnam (Hanoi)	JV entre Hyder Group et CDC	Infrastructures
Indoconsult (Hanoi)	Indépendant	Eau et assainissement (marginal)
Institut des Ressources Naturelles et de l'Environnement (HCMV)	Université Polytechnique de HCMV	Environnement, eau
Institut d'urbanisme (HCMV)	Département de la planification urbaine et de l'architecture (Municipalité HCMV)	Urbanisme, transport, aménagement
Institut d'Urbanisme (Hanoi)	Département de la planification urbaine et de l'architecture (Municipalité Hanoi)	Urbanisme, transport, aménagement
Hanoi Urbanization Architecture Consulting Company (Hanoi)	nd	Logement, urbanisme, architecture
Licogi (Hanoi)	nd	Infrastructures
NAGECCO, National Corporation of General Construction Consultants (HCMV)	Société d'Etat (Ministère de la Construction ?)	Infrastructures
PECC 1, Power Engineering Consulting Company (Hanoi)	Ministère de l'Energie	Energie
PECC 2 Power Engineering Consulting Company (HCMV)	Ministère de l'Energie	Energie
Research Institute for Transportation Science and Technology RITST (Hanoi)	Ministère des Transports et des Communications	Transports
TDSI Transport Development Studies Institute (North à Hanoi et South à HCMV)	Ministère des Transports et des Communications	Transports
TEDI Transport Engineering Design Institute (Hanoi et HCMV)	Ministère des Transports et des Communications	Transports
Telenz Tracodi Engineering Investment & Construction (HCMV)	Telenz International + FCNZ & SP (NZ) + Tracodi (Ministère des Transports et des Communications)	Transports, infrastructures
TEPC, Transport Environment Protection Center (North) et TEPC South (HCMV)	Ministère des Transports et des Communications	Environnement lié aux transports
THIKECO	Ministère de la Construction	Déchets
Transconcen (Hanoi)	Université des Transports (Ministère de l'Education et de la Formation)	Transports
Urban Development and Construction Company (Hanoi)	Université d'Architecture de Hanoi	Construction, infrastructures, eau
UCC (HCMV)	Université Van Lang	Déchets, environnement
Van Xuan Construction and Environment Designing Co. (Hanoi)	Indépendant	Construction, infrastructures, environnement
VBS Engineering Consultants Co. (Hanoi)	Stafford Development Ltd + s Consultants Ltd (UK) + Vietnam Bridges and Roads Co.	Infrastructures
VCCC Vietnam Construction Consulting Company (Hanoi)	nd	Logements, infrastructures
Vietconsult (Hanoi et HCMV)	Nippon Koei (JAP) + PECC n°1 et n°2	Eau, assainissement

Vinadeco, Vietnam Development Construction Co. (HCMV)	Hazama Corp (JAP) et Construction General Co.	Constructions, infrastructures
VNCC Vietnam National Construction Consultants (Hanoi)	Ministère de la Construction	Construction, infrastructures, industrie
VITTEP, Vietnam Institute for Tropical Technology and Environmental Protection	nd	Environnement
VIWASE (Hanoi)	Ministère de la Construction	Eau, assainissement
VRICCC	Compagnie nationale des chemins de fer	Transports ferroviaires
WASE, ex WASECO (HCMV)	Ministère de la Construction	Eau, assainissement

Comme on le voit, et encore ne dispose-t-on là que d'une vision très partielle, le monde de l'ingénierie technique vietnamienne demeure éclaté. Manifestement, la dynamique de regroupement n'est pas à l'ordre du jour et le secteur reste fragmenté, voire éclaté - passage probablement obligé d'un itinéraire dont les origines sont récentes. L'un des enjeux majeurs aujourd'hui est probablement plutôt la capacité des bureaux d'études vietnamiens sous tutelle publique à prendre la distance qui convient par rapport à la maîtrise d'ouvrage dans les projets, dans la mesure où la dynamique de « libéralisation » de l'offre d'ingénierie se poursuit.

En outre, en dépit d'une situation en constante amélioration, les compétences des bureaux d'études techniques vietnamiens sont extrêmement inégales. Au dire de leurs confrères occidentaux, elles vont d'un professionnalisme remarquable à la plus totale incompétence. Ils accusent un retard professionnel général sur leurs partenaires occidentaux : soit du point de vue des équipements disponibles (logiciels, hardware, équipements de contrôle, etc.), soit du point de vue des domaines de compétence. Ainsi, pour donner une idée, aucun consultant rencontré à ce jour ne semble recourir à la modélisation des transports, en dehors des travaux réalisés en collaboration avec les bureaux d'études étrangers. De nombreux consultants ont reçu une formation très classique d'ingénieurs civils, peu ouverte aux approches de la planification moderne, et à l'interdisciplinarité qu'elle requiert généralement (microéconomie, ingénierie institutionnelle, statistiques, sciences de l'environnement...). En dehors d'une minorité d'experts hautement appréciés et rompus aux modes de fonctionnement internationaux, la plupart des dirigeants des bureaux d'études vietnamiens, hommes d'influence et de réseau, entretenant souvent de bons rapports avec une technocratie qu'ils ont généralement jadis servi comme experts fonctionnaires, maîtrisent très insuffisamment l'anglais, et éprouvent des difficultés à échanger directement avec leurs confrères étrangers. Dans un pays de culture teintée de confucianisme, où le poids des systèmes hiérarchiques imposés par le régime demeure fort, cette dimension socioculturelle liée au rôle clé de quelques individus, est une donnée essentielle de la situation de l'ingénierie autochtone.

Autrefois, l'exploitation des structures d'ingénierie publique était subventionnée mais elles sont désormais souvent obligées de couvrir l'ensemble de leurs coûts par leurs recettes commerciales, et d'attirer les meilleurs experts par des rémunérations supérieures. Elles continuent cependant de tirer parti de positions dominantes sur certains segments de marchés, principalement ceux où l'administration de tutelle est en même temps celle de laquelle elles sont issues. Quoiqu'il en soit, les consultants vietnamiens sont bien moins rémunérés que leurs confrères internationaux dans le cadre de projets conduits conjointement : un jeune consultant gagnerait en début de carrière environ VND3m par mois (170 euros environ...), et le montant des honoraires mensuels des bureaux d'études techniques locaux tourneraient aujourd'hui autour d'une moyenne de \$1000. Pour beaucoup de jeunes ingénieurs vietnamiens, il est donc infiniment plus intéressant de chercher à intégrer l'équipe de projet d'un bureau d'études étranger, afin de prendre pied sur le circuit des experts individuels locaux que la concurrence internationale va chercher à s'arracher. Ces jeunes ingénieurs sont des pièces discrètes, mais maîtresses, de la réussite conduite des projets internationaux.

CHAPITRE 5. OPINIONS DE LA « MAITRISE D'OUVRAGE » SUR LES ACTIVITES D'INGENIERIE ETRANGERE : INTERPRETATIONS

SECTION 1. METHODE ET AVERTISSEMENTS

27 représentants de la maîtrise d'ouvrage vietnamienne ont été interrogés longuement en vietnamien par Nguyen Thien Phu (LET) et le CEFURDS à HCMV et par un consultant de l'IUS supervisé par l'IMV à Hanoi. La liste de ces personnes figure en annexe. En réalité, si la plupart d'entre elles appartiennent à des hauts niveaux des administrations centrales ou locales, nombre d'entre elles n'exercent pas à l'heure actuelle de fonction directe de maîtrise d'ouvrage. Le critère de base ayant servi à la constitution du panel était de pouvoir recueillir le témoignage de personnes à la fois expérimentées en matière de projets d'infrastructures urbaines, en situation de décideur technique au sein de l'administration, ou écoutées au sein du système de décision public en vertu de leur expérience. L'idée d'interroger des « politiques » a assez vite été écartée, en dépit de l'intérêt en soi d'une telle démarche, pour des raisons pratiques.

A travers des entretiens semi-directifs, l'objectif était ici de recueillir des témoignages individuels, et non de leur demander de se faire l'écho de positions officielles. Obtenir d'accéder à des personnages à responsabilité sur un sujet aussi délicat que celui de l'ingénierie n'a pas toujours été facile. Une fois d'accord sur des critères généraux avec nos partenaires du LET, du CEFURDS et de l'IMV, il nous est apparu essentiel, par souci de prendre en compte des jeux d'acteurs complexes, de laisser nos partenaires vietnamiens relativement libres dans la sélection des personnes à rencontrer. La méthode a, semble-t-il, fonctionné.

Au final, on dispose aujourd'hui d'environ 160 pages d'entretiens sous forme de fichiers informatiques. Il est peu probable qu'existe ailleurs un « fonds » de ce type. A la demande de nos partenaires vietnamiens, et par égard pour les personnes interrogées, le « qui a dit quoi » n'ayant qu'un intérêt limité par rapport à l'objectif de cette recherche, ces documents ne sont pas annexés au rapport³⁹. Le jeu des citations, anonymes, a été utilisé pour illustrer les propos tenus. Pour en guider la lecture, figurent en note le type d'organisme auquel appartient l'auteur et, quand c'était possible, la question précise à laquelle il était répondu.

Les personnes interrogées se sont prêtées avec complaisance et esprit de collaboration au jeu des entretiens. La langue de bois, les discours convenus, sont globalement absents des entretiens. A l'évidence, les interviewés ont parfaitement compris qu'il était attendu d'eux un témoignage et une réflexion visant à contribuer à une analyse d'intérêt partagé, pour les Vietnamiens eux-mêmes et pour les acteurs étrangers de la coopération. Les contradictions ne sont pas rares, y compris au cours d'un même entretien, mais elles traduisent différentes faces d'une même réalité complexe. Dans l'ensemble, expressions de reconnaissance, critiques et autocritiques font jeu égal dans un témoignage global constructif et finalement remarquablement « équilibré », entre sentiments positifs et négatifs à l'égard de l'ingénierie étrangère. De surcroît, aucun entretien individuel ne verse dans la récrimination ou dans la satisfaction systématique. Certes, tout n'a pas été dit, personne n'oserait d'ailleurs se faire d'illusion là-dessus. Nonobstant, l'esprit des réponses est clair : le sujet tient à cœur et les interviewés se le sont véritablement approprié, le temps de l'entretien, sans doute conscients qu'ils s'adressaient, au bout du compte, à des lecteurs étrangers.

Reste à souligner que ce n'est pas un simple compte rendu d'entretien : compte tenu des langues utilisées, du partage des rôles (l'enquêteur d'un côté, le rédacteur du rapport de l'autre, des trois langues utilisées pour l'ensemble du travail,...), l'exercice a autant été une affaire de restitution fidèle que d'interprétation « contrôlée » : en d'autres termes, les résultats des entretiens ont été intégrés dans une mise en perspective nourrie par les autres volets de la recherche et par nos réflexions sur les métiers de l'ingénierie. Dans la mesure du possible, on a fait en sorte, par le style et les caractères employés, que le lecteur puisse faire la part des choses entre rapport et restitution. Leur

³⁹ La mention des noms de bureaux d'études vivement critiqués dans les entretiens, n'a, en outre, aucun intérêt ici.

compréhension et leur mise en perspective ont exigé d'accompagner leur restitution de commentaires que nous avons essayé de distinguer par le style. Quoi qu'il en soit, nous avons fait au mieux pour que la pensée de nos interlocuteurs ne soit pas trahie. Nous assumons l'entière responsabilité de ce qui suit.

SECTION 2. CONSTATS ET ORIENTATIONS

1. Des compétences largement reconnues

a. La face éclairée de la lune

Les consultants étrangers sont considérés comme compétents et professionnels. L'avis général est sur ce point sans ambiguïté. Par compétence, les interviewés songent à l'expérience accumulée et aux savoirs, tandis que le professionnalisme renvoie davantage à la manière de travailler, rapide et efficace, à celle de présenter les résultats (réunions, rapports,...). Les consultants étrangers apportent de nouvelles méthodes, et impressionnent généralement par leur capacité à comprendre les problèmes. Ils savent suivre des procédures strictes. C'est là un constat dominant et partagé, indépendamment des problèmes rencontrés sur le terrain et de la question des origines nationales.

Lorsque les personnes interrogées explicitent en quoi l'ingénierie étrangère leur paraît compétente et professionnelle, ce sont moins de réponses sectorielles ou thématiques que des opinions sur les manières de travailler qui sont mises en avant. Il y a parfaite convergence entre les points de vue à cet égard :

- Capacité à comprendre la demande
- Capacité à émettre des avis tranchés, des recommandations claires
- Connaissance des pratiques et procédures des organismes internationaux
- Expériences accumulées dans d'autres pays
- Spécialisation, capacité de traiter chaque problème en profondeur
- Elaboration d'outils d'analyse (modèles) et rigueur des approches, construction de bases de données et méthodologies d'enquêtes
- Connaissance des technologies nouvelles
- Travail rapide et efficace, suivi rigoureux des termes de référence, excellente capacité de communication, très bonne présentation des documents

Pour dire les choses autrement, le consultant étranger idéal satisfait, aux yeux des personnes interrogées, l'ensemble de ces points forts, qui sont par conséquent autant d'attentes à son sujet. Soulignons d'emblée que, pour les interviewés, consultant étranger n'est pas toujours synonyme de bon consultant, comme on va le voir plus loin. Par ailleurs, abondance de vertus peut nuire et conduire à des blocages, par exemple lorsque le bureau d'études étranger persistera, à tort du point de vue de la maîtrise d'ouvrage, à trop vouloir comprendre la situation qu'il rencontre au Vietnam au prisme de ses expériences dans d'autres pays.

Ces vertus, dont sont parés les consultants étrangers les plus réputés, sont d'une certaine manière le reflet des multiples faiblesses imputées par nos interlocuteurs à l'ingénierie nationale (cf. infra). Cela étant, certains soulignent la différence fondamentale entre fonctions des consultants étrangers et vietnamiens aujourd'hui : le premier doit s'acquitter d'un mandat essentiellement technique ; il doit avoir toute latitude pour dire ce qu'il estime devoir être dit en fonction de ses analyses et de son expérience ; le second, s'il assume aussi une fonction technique, est avant tout pris dans un jeu relationnel avec l'administration, voire d'autres acteurs locaux, qui surdétermine sa fonction technique : « (...) pour faire une étude de faisabilité, un consultant vietnamien est trop influencé par les directives ou les politiques des instances supérieures. C'est pour ces raisons que ses points de vue scientifiques ou économiques, par exemple, ne sont pas aussi indépendants que ceux des

consultants étrangers »⁴⁰. Un autre témoignage est tout aussi explicite : « *Toutefois, je voudrais mentionner qu'il y a d'autres choses indépendantes de la compétence. Ils [les bureaux d'études vietnamiens] peuvent avoir des consultants qualifiés, mais ils ne peuvent réaliser un bon travail du fait des pressions de l'environnement. Ils ne sont pas seulement des professionnels, ils sont aussi des politiques* »⁴¹

b. La face cachée de la lune, ou des erreurs à ne pas commettre

L'ingénierie internationale est parfois critiquée de manière cinglante. Certains interlocuteurs, tout en reconnaissant clairement sa supériorité professionnelle globale, rendent compte de collaborations difficiles, voire de conflits, les bureaux d'études de toutes nationalités étant nommément cités. On l'a dit, l'origine allogène n'est absolument pas une garantie d'excellence, même si les bureaux d'études étrangers sont « plutôt bons ».

L'affaire est largement une question de personne : une très bonne compagnie peut dépêcher sur place un mauvais consultant⁴². A cet égard, une distinction est clairement établie entre les experts expérimentés et les autres. Le premier, d'un point de vue vietnamien, est en mesure de donner des indications claires. Il ne lui est pas nécessairement demandé d'apporter la solution à un problème, dont le choix reste de toutes façons l'affaire de la maîtrise d'ouvrage, mais d'exprimer un avis sans ambiguïté. Or le contraire se produit régulièrement : les analyses nuancées sont du coup mal perçues, et interprétées comme de l'incompétence. « *Les consultants doivent apporter des données, de l'expérience internationale, des arguments solides, des raisons de retenir une solution, des propositions pour les mettre en œuvre. Tous doivent être sûrs d'eux. Les mauvais consultants disent en général ... « voilà ce qui est... mais toutefois dans certains cas..., c'est probablement... » Tout ceci relève de l'incertitude. Nous avons, nous, besoin d'exactitude, de rapidité, de détermination* »⁴³. Le désir de ne pas déplaire, voire la flagornerie, et le souci de ne pas s'engager conduisent trop de consultants à adopter un comportement inadéquat. « *...Ce consultant n'est pas du tout incompétent, mais son approche du problème et la nôtre sont différentes. Ainsi lorsque nous lui posons une question donnée, soit il ne répond pas, soit de manière imprécise. Par exemple, il nous demandera si nous sommes satisfaits (de ses propositions). Devant cette question imprécise, je dois lui demander à mon tour par rapport à quels critères. Je suis obligé de lui faire remarquer que le problème n'est pas que nous soyons satisfaits de manière générale, mais de savoir par rapport à quel point nous sommes supposés l'être ou non* »⁴⁴. A ce reproche aux bureaux d'études étrangers fait écho celui de ne pas toujours envoyer au Vietnam leurs meilleurs experts, ou, (pire !), celui d'y dépêcher d'autres que ceux dont le curriculum vitae leur a permis d'être sélectionnés. Ces situations expliquent, pour nos interlocuteurs, le manque de confiance en soi qu'elles estiment percevoir chez les experts étrangers. « *Le professionnalisme est l'attribut essentiel [des consultants étrangers] mais ils ne sont pas toujours bons. Dans le cadre d'interventions en design et en planification d'infrastructures, j'ai l'expérience de consultants étrangers extrêmement compétents intervenus au début des missions. Ces gens étaient les meilleurs que l'on puisse trouver, réellement professionnels et capables de recueillir des données, retournant ensuite dans leur pays pour exécuter le design des ouvrages. Toutefois, ceux qui sont venus à la suite étaient de bien moindre niveau (peut être à l'essai), seulement bons en communication (je veux dire en anglais). Ils se contentaient de sourire et avait une capacité faible ou nulle de réagir aux propositions des contractors* »⁴⁵.

A l'autre extrême, on signale et déplore les attitudes arrogantes, voire méprisantes des consultants étrangers, lorsqu'ils estiment constater un manque de professionnalisme de l'ingénierie locale, ou une

⁴⁰ Entretien n°2, administration d'Etat.

⁴¹ Entretien n°17, administration d'Etat.

⁴² Entretien n°7, administration d'Etat.

⁴³ Entretien n°18, administration d'Etat. Réponse à la question : « Qu'est-ce qui, à votre avis, fait la compétence d'un consultant étranger ? Qu'attendez-vous de leurs recommandations ? ».

⁴⁴ Entretien n°13, municipalité. Réponse à la question : « Comment les autorités à tous les niveaux apprécient-elles les rapports remis par les consultants ? ».

⁴⁵ Entretien n°20 : administration d'Etat. Réponse à la question : Comment estimez-vous la compétence d'un consultant étranger ? Pouvez-vous donner un exemple ?

lenteur excessive des circuits de décision. Ces attitudes sont évidemment du plus mauvais effet, assimilée, en face, à de l'entêtement et à de la méconnaissance du contexte local. Une remarque au vitriol de l'un de nos interlocuteurs se passe de commentaires : « *Leur faiblesse [celle des consultants étrangers] est leur approche. La barrière linguistique est une chose. Ils adoptent un comportement de colon, c'est à dire qu'ils profitent de notre ignorance pour en tirer profit ou pour nous tromper. C'est un point, délicat, sur lequel il faut travailler* »⁴⁶. Ce qui est finalement attendu, est que le consultant ne confonde pas rigidité et clarté.

Qu'un comportement d'expert étranger soit flottant, hésitant, ou au contraire arrogant, il traduit aux yeux de la maîtrise d'ouvrage un manque de considération pour ses partenaires vietnamiens. Le doute, quant à l'aptitude de certains de ces consultants à s'inscrire dans un véritable processus de coopération, a même été exprimé.

Les entretiens révèlent aussi une certaine prise de conscience des raisons qui vont rendre la tâche des consultants étrangers difficile. On y reviendra, la maîtrise d'ouvrage publique est encore « neuve », en terme d'expérience de conduite de projet dans un système économique en transition, où l'ingénierie professionnelle étrangère est un phénomène relativement nouveau. Du coup, il est beaucoup attendu des consultants étrangers (la fameuse *value for money*, chère aux organismes internationaux...), parfois trop du fait du différentiel entre leur rémunération et celles de leurs confrères vietnamiens. Par ailleurs, consultants comme maîtres d'ouvrage locaux, sont manifestement tentés de se décharger sur les bureaux d'études étrangers sans assumer leur véritable responsabilité de partenaires dans le projet. Un responsable de PMU par exemple⁴⁷, souligne le fait que les Vietnamiens ne prêtent guère attention au contenu des réunions de lancement et intermédiaires, et soulèvent peu d'objections aux stades préliminaires et intermédiaires des études. Les réactions se multiplient en revanche au terme de la mission, au vu de documents quasi terminés et réalisés sur la base d'un dialogue à sens unique, ce qui conduit à des situations insoutenables pour le consultant, pris entre les feux croisés du maître d'ouvrage local et du bailleur de fonds. L'ensemble de ces comportements peut rapidement conduire à déconsidérer abusivement le meilleur des consultants. Ajoutons qu'un trop grand fossé entre compétences techniques de l'expert étranger et de ses interlocuteurs locaux peut favoriser un attentisme excessif de ces derniers (crainte de perdre la face au cours de réunions intermédiaires, etc.), et avoir pour conséquence indirecte de remettre en cause la notoriété professionnelle du premier.

2. Opinions sur l'ingénierie vietnamienne

Les avis convergent pour constater la difficulté de l'ingénierie vietnamienne à afficher un professionnalisme comparable à celui des bureaux d'études étrangers. Chacun a conscience que l'ingénierie locale est en plein développement et, en dehors de quelques exceptions, relativement ignorante des pratiques internationales. Les causes ont, logiquement, pour pendant les attentes formulées à l'égard de l'ingénierie internationale (cf. supra), et sont clairement identifiées :

- Accès difficile à une documentation technique actualisée pour des raisons de langues (peu d'ouvrages ou revues traduites en vietnamien).
- Toujours pour des raisons de langues, faible capacité à travailler avec les institutions internationales, à comprendre les documents relatifs aux projets (termes de références, mémorandums, etc.)⁴⁸
- Trop forte dépendance de la fonction d'expertise aux considérations politiques, fonctionnement trop bureaucratique (par rapport à la maîtrise d'ouvrage)⁴⁹, et par conséquent nécessité d'une plus grande autonomie par rapport aux tutelles administratives⁵⁰

⁴⁶ Entretien n°13, municipalité. Réponse à la question : « Avez-vous une base de données ou une liste de consultants ? »

⁴⁷ Entretien n°2, municipalité.

⁴⁸ Entretien n°12, administration d'Etat

⁴⁹ Entretien n°18, administration d'Etat

⁵⁰ Entretiens n°16 et n°27, experts

- Manque de références, notamment pour des projets de grandes tailles dans certains secteurs (déchets, épuration des eaux,...), et bien entendu d'expérience internationale
- Concurrence imparfaite⁵¹ et non transparence des procédures de sélection⁵², corruption⁵³
- Manque de données de base pour conduire des analyses appropriées
- Problèmes liés à la faiblesse de la maîtrise d'ouvrage publique, soit en termes de compétences, soit en terme de responsabilités (cf. infra).
- Formations initiales trop théoriques ou trop axées sur la construction⁵⁴, manque d'interdisciplinarité dans les bureaux d'études
- Problèmes de la rémunération des consultants, qui expose les bureaux d'études vietnamiens à être victimes du « débauchages » de leurs meilleurs éléments par la concurrence, notamment étrangère⁵⁵.
- Problèmes d'éthique, de nombreux bureaux d'études cherchant à exécuter telle ou telle tâche sans avoir les compétences requises⁵⁶.

Au plan technique, les avis sont partagés. Il n'est pas possible d'aboutir à une grille secteur par secteur (eau, transports, etc.), mais un groupe dominant pointe de fortes faiblesses dans la plupart des domaines de l'ingénierie, en particulier concernant les analyses (approches en termes de déplacement) et les études (modélisation par exemple), l'organisation des appels d'offres, les choix technologiques et la supervision des travaux⁵⁷. Un autre groupe souligne plutôt la capacité technique effective ou potentielle de l'ingénierie vietnamienne (par exemple l'aptitude à identifier des technologies appropriées au contexte), tout en convenant du besoin d'un renforcement de pratiques professionnelles plus internationalisées. Les positions des deux groupes se rejoignent sur le futur, convergence parfaitement exprimée par un haut responsable de l'administration d'Etat : « *Nous pouvons très bien nous acquitter de prestations de niveau international si nous réunissons certaines conditions : accumulation d'expériences, réponses croissantes à des besoins d'équipements collectifs, stockage et mise à jour des données, ainsi que leur exploitation plus systématique... A ces conditions, nous rattraperons les consultants étrangers. Notre intelligence n'est pas médiocre. C'est une question de conditions à réunir : de l'organisation et du temps* »⁵⁸. Les évolutions du marché vietnamien, notamment la multiplication attendue de projets d'eau et d'assainissement à moindres contenus high tech dans des villes de petites ou moyennes tailles, devraient être l'occasion pour l'ingénierie nationale d'accumuler rapidement et plus facilement l'expérience qui lui manque⁵⁹.

Cette question de la coopération entre les bureaux d'études vietnamiens et étrangers est cruciale. Elle renvoie aux problèmes de transferts de savoir-faire, de compréhension partagée des termes de référence (cf. infra). Elle renvoie aussi à des cadres réglementaires qui puissent imposer des partenariats, à l'élaboration de systèmes d'identification de « bons » partenaires étrangers (cf. infra). Là encore, faisons-nous l'écho d'une position caractéristique, assortie d'une intéressante proposition pratique, qui résume parfaitement l'esprit de l'ensemble des entretiens : « *Je pense que la meilleure méthode est (...) d'encourager les coopérations entre consultants nationaux et étrangers. Dispenser des formations théoriques aux experts vietnamiens n'est pas suffisant pour améliorer leurs compétences. Les deux catégories de consultants doivent travailler ensemble, et synthétiser les fruits*

⁵¹ Entretien n°19, administration d'Etat

⁵² Entretien n°6, expert

⁵³ Entretien n°17, société d'Etat

⁵⁴ Entretien n°2, municipalité

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Entretien n°18, administration d'Etat

⁵⁷ Notamment les entretiens n°6, 7, 10,12, 13, 14, 17, 22, 23, 25, 26

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Entretien n°7, administration d'Etat

de leurs collaborations dans un manuel relatant des expériences de problèmes rencontrés et de solutions trouvées, qui puisse être utilisé dans le cadre de formations et comme référence »⁶⁰

La plupart des interlocuteurs envisagent donc une évolution de l'ingénierie vietnamienne, dans laquelle les consultants étrangers ont un rôle à jouer. Certains suggèrent d'ailleurs que les petits bureaux d'études (sous entendu, par opposition aux grandes structures d'ingénierie publique, plus contraintes par leur relation à leur tutelle ?), soient les agents privilégiés de l'amélioration des savoir-faire⁶¹.

Reste la question de l'organisation même du secteur de l'ingénierie locale, sujet de préoccupation de l'administration. Des mesures récentes (2003) ont été prises, comme de nouvelles contraintes d'enregistrement auprès du MPI et du MOC ou encore la réforme des modalités de sélection des consultants. Le MOC travaillerait actuellement à une réglementation obligeant les prestataires locaux à souscrire à un système d'assurance, et, par conséquent, à responsabiliser les consultants. Le ministère travaillerait par ailleurs à une étude sur un modèle de développement de l'ingénierie conseil dans le domaine de l'eau et de l'environnement, dont les résultats n'étaient pas disponibles au moment des entretiens⁶².

3. L'attitude générale de la maîtrise d'ouvrage et des autorités face à l'expertise étrangère

a. La maîtrise d'ouvrage et son renforcement

Des entretiens, ressortent souvent la conscience des lacunes directement liées à la maîtrise d'ouvrage. Le rôle de celle-ci est après tout de décider, sinon de peser sur le choix des consultants étrangers, et surtout d'accompagner les prestations et de réagir aux résultats intermédiaires et définitifs des études. Ces fonctions sont avant tout dévolues aux PMU, au moins lorsqu'un projet d'infrastructures est mis en œuvre. Il est rare qu'un consultant puisse s'acquitter de sa mission dans des conditions honorables si la maîtrise d'ouvrage est excessivement défaillante. Ce n'est pas le cas du Vietnam, mais il y a, à l'évidence, matière à améliorer encore les choses à cet égard. L'objet n'est pas ici de traiter en profondeur une question qui, pour cruciale qu'elle soit, nous entraînerait rapidement hors du cadre de cette recherche. Certains aspects plus particuliers des problèmes rencontrés seront d'ailleurs passés en revue ci-dessous. Bornons-nous ici à signaler quelques points importants :

La première préoccupation exprimée concerne les compétences et les capacités des PMU, dont les équipes ne sont visiblement pas toujours préparées à travailler avec des experts étrangers⁶³. Elles doivent jouer un véritable rôle de représentation des intérêts de l'investisseur public⁶⁴. Le problème des termes de référence est souvent au centre des préoccupations : il arrive aux PMU de demander aux consultants de réaliser des tâches non prévues ou insuffisamment décrites dans le cahier des charges ; les consultants essaient alors de répondre à la demande mais sans véritablement disposer du temps nécessaire, d'où parfois des dissensions⁶⁵. Un autre problème est la capacité d'un PMU de s'approprier, puis de « porter » les recommandations émises par les consultants aux niveaux supérieurs de l'administration : un PMU « faible » peinera à défendre des arguments qui vont à l'encontre des a priori partagés par les décideurs, d'où des frustrations de part et d'autre ; il n'aura pas non plus l'influence nécessaire pour que soient obtenues rapidement d'autres administrations des données de base essentielles aux études, ou pour que les autorités se prononcent rapidement sur tel ou tel problème ponctuel. Outre la question de la personnalité des dirigeants des PMU, ces difficultés

⁶⁰ Entretien n°26, municipalité, réponse à la question : « A votre avis, quelle est la meilleure méthode pour assurer des transferts de savoir-faire et de méthodes de consultants étrangers à consultants et fonctionnaires vietnamiens ? »

⁶¹ Entretien n°7, administration d'Etat. Il est fait ici référence aux métiers de l'eau

⁶² Ibid.

⁶³ Entretien n°18, administration d'Etat

⁶⁴ Entretiens n°6, administration d'Etat, et 7 ibid.

⁶⁵ Entretien n°14, municipalité.

renvoient aussi au problème du recrutement de leurs cadres : les postes sont-ils considérés comme des « bonnes places » proposées en récompense, comme des lieux de relégation, ou sont-ils des postes valorisants du point de vue de la carrière, réservés à l'élite de l'administration ?

La seconde est liée aux procédures vietnamiennes de validation des résultats intermédiaires et finaux des expertises des bureaux d'études. Elle concerne non seulement les PMU mais l'ensemble du dispositif de décision. Dans le cadre d'une étude, les phases intermédiaires sont l'objet d'une attention variable : certains entretiens rendent compte d'un suivi attentif et permanent⁶⁶ qui permet d'anticiper les problèmes, de vérifier le sérieux de la démarche conduite et d'apporter des solutions en continu⁶⁷ ; d'autres révèlent une carence de réactivité de la part du PMU et des autres administrations (cf. infra). Les autorités s'informent parfois « par la bande », auprès de consultants vietnamiens attachés aux équipes étrangères, du professionnalisme de ces dernières. Le rapport final apparaît souvent comme l'objet essentiel du processus de validation formel, apparemment toujours collectif, mais variable suivant les cas (voir encadré). Celui-ci, réglementé par les décrets d'Etat 12/2000 et 07/2003, aboutit à l'apposition d'un sceau, Comité Populaire ou Premier Ministre, suivant l'importance du projet.

Exemple de procédure d'approbation de rapport final de consultants pour un projet financé par le gouvernement central à HCMV⁶⁸

Le consultant soumet le rapport final au Département du Plan et des Investissements de HCMV (via le PMU)



Le DPI adresse le rapport aux autres administrations du Comité Populaire concernées par le projet



Le DPI concentre les retours et les soumet avec le rapport au Comité Populaire de HCMV



Le Comité Populaire soumet ses opinions et le rapport au MPI



Le MPI s'informe des suggestions d'autres administrations centrales puis soumet le dossier au cabinet du Premier Ministre



Enfin, le Premier Ministre approuve le rapport sur lequel est apposé le sceau du gouvernement

Soulignons trois points au sujet de ces rapports :

a) Ils sont systématiquement traduits, en général totalement, mais trop souvent médiocrement⁶⁹, ce qui ouvre la porte à des malentendus sur le fond⁷⁰. Les autorités apprécient les modes de représentations des résultats (schémas, tableaux, etc.) qui permettent de limiter les biais de la traduction.

b) Ils sont lus avec beaucoup d'attention par la technocratie – le Département des Infrastructures du MOC et celui du Suivi et de l'Evaluation des Investissements du MPI notamment - qui supervisent le projet, et qui peuvent s'entourer de consultants pour l'occasion. En revanche, l'appropriation du contenu détaillé des rapports par les décideurs politiques ne va pas de soi.

⁶⁶ Entretien n°18, administration d'Etat

⁶⁷ Entretien n°27, municipalité

⁶⁸ Entretien n°3, municipalité

⁶⁹ Entretiens n°7 (administration d'Etat), 13, 14, et 27 (municipalités)

⁷⁰ Entretien n°1, municipalité

c) Des services techniques vérifient essentiellement qu'ils répondent aux objectifs attendus et que leurs recommandations sont conformes à la réglementation, et aux conditions sociales et économiques⁷¹. Ils vérifient aussi la qualité des analyses par le croisement d'informations⁷². Manifestement, certaines données, non mises à la disposition du consultant⁷³, peuvent servir à la vérification.

Pour conclure sur cette question des rapports, la remarque suivante mérite à notre avis d'être citée : elle fait, de manière intéressante, le lien entre la restitution et les problèmes de communication entre consultants et maîtrise d'ouvrage publique ; elle anticipe aussi la question culturelle qui sera abordée plus loin : « *J'ai rencontré des problèmes avec les consultants étrangers travaillant au Vietnam. Ils cherchent toujours à plaire à leur client, mais au Vietnam, ils doivent se soumettre à un processus d'approbation de plusieurs autorités (...). Quand des conflits se produisent, les consultants étrangers abandonnent l'idée de plaire à leurs clients. Ils sont en général congédiés, car considérés comme incompetents. En outre, les barrières linguistiques peuvent conduire à des malentendus entre consultants étrangers et vietnamiens. Enfin, les manières de penser sont différentes (...). Les étrangers sont plus précis dans leurs rapports que leurs homologues vietnamiens : ainsi, quand ces documents sont synthétisés, ils ne répondent pas aux questions et sont même difficiles à comprendre* »⁷⁴

b. La question des termes de référence

L'établissement de termes de référence appropriés à une collaboration efficace entre maîtrise d'ouvrage et consultants étrangers ne va pas de soi. Les personnes interrogées ont bien conscience que ces derniers ne sont pas la cause de tout, mais que beaucoup tient au cahier des charges des missions confiées et à sa compréhension partagée par les deux parties. On touche là un problème quasiment culturel qui révèle des sentiments apparemment paradoxaux de la part de la maîtrise d'ouvrage. Dans une tradition locale d'ingénierie publique où la culture du contrat est quasiment inexistante, le consultant tend à être taillable et corvéable à merci, prêt à revenir dix fois sur le métier si l'administration l'exige, alors que les experts étrangers travaillent « au compte tour ». L'ingénierie étrangère constitue, elle une donne malgré tout nouvelle ; le niveau de ses émoluments est assez mal compris par ses partenaires locaux. Les experts étrangers s'efforcent de respecter les termes de références à la lettre, ce qui les soumet à une forte pression déjà très importante. Non seulement la notion de « travail dans le stress » et les délais imposés par les bailleurs de fonds ne sont souvent pas compris par les partenaires vietnamiens⁷⁵, mais ceux-ci peuvent ne pas admettre pourquoi du temps d'explicitations des problèmes ne leur est pas plus consacré, ou pourquoi il est si difficile au consultant étranger d'intégrer leurs remarques critiques, ou d'accélérer soudain le rythme de réalisation d'une étude⁷⁶. Dans la réalité, les consultants considèrent souvent comme leur fatum de répondre bon gré mal gré à certaines exigences hors cahiers des charges⁷⁷ ; mais soulever des objections essentielles à une étude alors qu'on en est au stade final revient à les mettre dans une situation insoutenable, et à faire d'eux des boucs émissaires désignés en cas de complications. Certains interlocuteurs vietnamiens le comprennent tout à fait, voyant bien que la modernisation de l'ingénierie locale passe aussi par l'adoption par l'administration de nouvelles pratiques par rapport à l'établissement et au suivi des termes de référence des missions d'ingénierie conseil.

Bien entendu, les bailleurs de fonds, qui financent les missions des consultants ou en établissent les termes de référence (en lien avec les administrations compétentes du pays bénéficiaire), sont indirectement concernés par l'émergence de problèmes qui en résultent. Très sourcilleux quant à leur

⁷¹ Entretien n°14, municipalité

⁷² Entretien n°6, administration d'Etat

⁷³ Entretien n°15, municipalité

⁷⁴ Entretien n°26, municipalité, réponse à la question « Y a-t-il des conflits dus à des différences culturelles quand vous travaillez avec les consultants étrangers. Pouvez-vous donner des exemples ? »

⁷⁵ Entretien n°12, administration centrale

⁷⁶ Entretien n°14, municipalité

⁷⁷ Nous songeons à nos propres expériences en Chine (Chongqing et Guangzhou) dans le cadre de missions pour la Banque Mondiale confiées à Sogreah Consultants.

respect et à celui des délais, ils le sont manifestement moins (le problème concerne sans doute, de leur point de vue, les Vietnamiens eux-mêmes), concernant leur compréhension effective par les parties qui représentent la maîtrise d'ouvrage.

Dernier point : ces termes de référence soulèvent un problème, non moins essentiel mais d'une autre nature, relatif au rôle exact du consultant local. Si celui-ci intervient en tant que sous-traitant, dont la fonction est circonscrite (par exemple à la collecte de données spécifiques), il ne pourra pas attendre autant de transfert de savoir-faire d'un bureau d'études étranger que s'il intervient en co-traitance. En filigrane des entretiens, le flou du cahier des charges conduit donc parfois à une divergence entre les attentes vietnamiennes et la représentation de ses obligations contractuelles par le consultant allogène.

c. La prise en compte des recommandations étrangères.

Travailler avec l'expertise étrangère est souvent, pour les décideurs publics vietnamiens quelque chose de difficile, pour des raisons à la fois linguistiques et culturelles. Les premières sont relativement faciles à comprendre, les secondes peuvent être davantage explicitées encore. En premier lieu, il faut distinguer l'attitude des techniciens de l'administration, en relation régulière avec les experts étrangers de celle des « politiques ». A cet égard, l'évolution actuelle est celle d'un intérêt croissant des responsables politiques pour les apports des consultants étrangers, mais les entretiens montrent aussi que certains d'entre eux n'admettent ou ne comprennent pas toujours la valeur ajoutée de ces apports, et la nécessité de leur rôle. Un responsable interrogé le souligne sans ambages : « *Bien que les consultants étrangers émettent beaucoup de recommandations intéressantes, ils ne savent pas si celles-ci sont appliquées. Souvent, les responsables subalternes de l'administration qui ont travaillé avec eux évoquent la complexité des mécanismes de décision. C'est une manière de dissimuler la vérité. Ce qui est essentiel, c'est que les niveaux supérieurs de l'autorité ne s'intéressent pas aux bénéfices tirés des fruits de l'expérience des experts étrangers* »⁷⁸. Cela étant, le rôle du partenaire local dans l'insuccès des recommandations est lui aussi questionné : « *L'une des raisons au fait que les rapports d'expertise des consultants étrangers ne soient pas utilisés est l'incapacité du partenaire vietnamien à pouvoir mobiliser un soutien politique* »⁷⁹ : une question clé est bien celle de la capacité des partenaires vietnamiens du consultant étranger (bureau d'études local, PMU, etc.) à s'approprier les analyses des experts étrangers pour en plaider l'intérêt de manière à la fois simple et argumentée auprès des décideurs. On l'a mentionné plus haut, les choses se compliquent probablement lorsque, dans les relations entre consultants et représentants de la maîtrise d'ouvrage, le risque ressenti par ces derniers de « perdre la face » vient s'ajouter à la complexité des débats techniques et financiers.

De très nombreux désaccords sur les recommandations ont été signalés lors des entretiens. Les discussions achoppent souvent sur les aspects technologiques ou techniques, les options proposées pouvant se heurter à la réglementation et aux procédures administratives existantes (dans le domaine de l'eau potable, par exemple), ou se voir opposer des arguments de types culturels (par exemple dans le domaine des transports publics ou de l'aménagement de la voirie), ou même politiques. Les discussions achoppent aussi sur des options fondamentales en matière de planification, les experts étrangers se montrant plus sensibles à la préservation du cadre urbain ancien, économes en espace et surtout en expropriations, alors que les autorités visent à répondre d'abord à un besoin très clairement défini (par exemple fluidifier le trafic en agrandissant le gabarit des voies) qu'elles estiment urgent. Bien souvent, le consultant étranger est perçu comme voulant à tout prix « imposer » une solution technologique avancée (traitement des déchets, distribution d'eau), au bénéfice des industriels de son pays d'origine ou conforme à ses propres expériences dans des pays tiers, mais inadaptée aux contextes locaux du point de vue des décideurs. Quoiqu'il en soit, ces désaccords ne motivent jamais, côté vietnamien, un rejet de principe de l'expertise étrangère.

⁷⁸ Entretien n°15, niveau municipal

⁷⁹ Entretien n°16, niveau municipal

4. Identification et sélection des bureaux d'études étrangers

Une partie des interlocuteurs s'estime bien informée sur les bureaux d'études étrangers⁸⁰. Qu'ils recourent à des bases de données fournies par les bailleurs de fonds, ou aux informations disponibles auprès de la FIDIC ou de VECAS, ou qu'ils se satisfassent des procédures de présélection, puis de sélection finale en cours au Vietnam, ils ne considèrent pas que l'accès à l'information sur les consultants représente un problème particulier.

Cet avis n'est toutefois pas dominant. Si personne n'exprime véritablement une préoccupation sur ce sujet, nombreux sont ceux qui souhaiteraient un accès plus facile aux moyens d'estimer l'expérience réelle des consultants. La plupart des administrations se disent démunies pour se faire une idée propre et véritable de l'ingénierie étrangère qui lui est proposée : informations transmises par les consultants sur eux-mêmes, ou par les organismes internationaux sur ces prestataires de services. Il ne suffit pas à la maîtrise d'ouvrage d'être informée, mais bien de se faire sa propre idée sur les compétences disponibles. « (...) Oui. La BAD nous a fourni une liste de consultants, mais personne ne peut en vérifier le contenu. A mon avis, la partie vietnamienne se doit de vérifier ces informations de manière indirecte. Ainsi, nous pourrions vérifier la santé financière des sociétés d'ingénierie auprès de leurs banques commerciales ou de leurs compagnies d'assurance [plus loin dans l'entretien, la question de la vérification des diplômes des consultants est aussi posée]. Pour l'instant, tout reste le jeu du hasard et la maîtrise d'ouvrage doit formaliser les procédures de vérification des informations recueillies sur les bureaux d'études étrangers »⁸¹.

La critique va parfois plus loin, et vise directement le mode de sélection des consultants, à la fois très divers et parfois flou : « Il est difficile de répondre à la question [de savoir qui comment sont choisis les consultants étrangers]. La procédure de sélection est très compliquée et comprend de nombreuses étapes. A mon avis, nous avons adopté une position de passivité et confuse concernant la sélection des consultants. Nous ne les connaissons qu'à travers le relationnel ou sur présentation par les sponsors des projets. Nous ne partons pas véritablement à la recherche de ceux qui sont les plus compétents pour nos projets »⁸². Derrière ces difficultés, pointe souvent le défaut de moyens des PMU, dans de nombreux projets en première ligne, pour choisir, ou au moins suggérer aux niveaux supérieurs de l'autorité, tel ou tel bureau d'études. Apparemment, le problème se pose d'autant plus que les projets sont de tailles modestes, les administrations centrales du Plan et de la Construction étant relativement mieux à même de se prononcer sur le choix des consultants. A travers ces remarques se dessinent, d'une part, la critique du système vietnamien de décision lui-même, cloisonné, et d'autre part, celle des bailleurs de fonds bilatéraux auxquels il est parfois reproché d'imposer leurs consultants.

Observons nous-mêmes ici que le système multilatéral, bien mieux organisé sur la forme⁸³, ne fait pas en théorie du pays emprunteur un client passif ; celui-ci doit pouvoir se prononcer sur les propositions des institutions internationales : la question demeure quant à sa capacité effective à émettre des suggestions ou à refuser tel consultant recommandable du point de vue des multilatéraux, mais que des expériences locales précédentes pousseraient à écarter. Les autorités vietnamiennes ont apparemment conscience du problème puisque le MPI a mis en place en 2003 (Décision 66/CP) un système d'identification : tout consultant désireux de soumissionner à un appel d'offre au Vietnam dans les domaines de la construction est désormais tenu de s'être fait enregistrer préalablement auprès du MPI.

⁸⁰ Entretien n°6

⁸¹ Entretien n°13, municipalité. Réponse à la question : « Avez-vous une base de données ou une liste de consultants ? »

⁸² Entretien n°23 : Société d'Etat. Réponse à la question : « Qui joue le rôle décisif dans le choix des consultants étrangers ? »

⁸³ Asian Development Bank, 2003, Handbook for Users of Consulting Services. Recruitment of Consultants Under ADB Financing. Vol. II, May, 173 p.

5. Comportements et problèmes culturels

Les responsables, qui ont régulièrement affaire aux consultants étrangers, identifient des différences sensibles en fonction des origines nationales. Tout d'abord entre Occidentaux et Japonais. Ces derniers, en tant qu'Asiatiques, adoptent des comportements jugés plus conformes à la mentalité vietnamienne. Ils expriment leurs points de vue de manière plus indirecte. Ils sont rarement l'objet de récriminations dans les entretiens, et les expériences de collaboration sont même parfois citées en exemple (ainsi le rôle d'Almec Corporation dans le projet Houtrams à HCMV).

Les consultants occidentaux ne bénéficient pas toujours de la même mansuétude. Ils sont réputés exprimer plus directement leur point de vue. Un entretien, même s'il s'agit d'un avis très subjectif, montre de manière intéressante que tous les consultants étrangers n'adoptent pas le même comportement et que leurs interlocuteurs vietnamiens opèrent des distinctions⁸⁴ :

- Américains : ne perdent jamais la face, même s'ils ont tort
- Japonais : expression plus douce, mais durs en matière financière
- Allemands : rigides
- Français : durs en affaire, tendent à faire endosser les erreurs à leur partenaire, mais sensibles
- Finnois, Danois : font montre de tact
- Britanniques : bonne méthodologie, mais conservateurs
- Australiens : souples, adaptables, mais pas très qualifiés
- Chinois et Taiwanais : trop proches de nous, et nous comprennent de l'intérieur.

D'autres représentations⁸⁵ soulignent l'existence de préférences culturelles :

- Japonais, Chinois et Coréens : affinité des idées
- Allemands et Français : arrogants, ces derniers ne parlant pas bien l'anglais et étant considérés comme plus rigides (le terme de mentalité de colonialiste est même utilisé pour les Français comme pour les Allemands...).

A l'évidence, des progrès restent à faire en matière de communication : « *Ils [les consultants internationaux] doivent être plus humbles afin d'être mieux en phase avec la culture vietnamienne. Ils doivent aussi donner des explications plus détaillées de nouvelles terminologies et concepts, afin que les administrations vietnamiennes aient une meilleure compréhension des problèmes* »⁸⁶. Ceci renvoie directement aux problèmes terminologiques. Les consultants étrangers ne sont pas toujours assez attentifs à la capacité de leurs partenaires locaux à comprendre la terminologie et les concepts utilisés (sans parler du problème de la langue), source de malentendus et d'erreurs : problème classique de communication et de pédagogie : ce peut être une manière de se protéger dans la discussion, avec au final une altération du lien assurée...

Cela étant, au delà des remarques acerbes sur les comportements, un problème culturel fondamental est-il ressenti du côté vietnamien ? En dépit des citations précédentes, la majorité des entretiens suggérerait que non. Plusieurs interlocuteurs affirment même ne pas rencontrer de problèmes d'ordre culturel majeur avec les consultants étrangers, ceux-ci ayant une expérience suffisante pour comprendre les besoins de la maîtrise d'ouvrage. « *Bien sûr, il existe des problèmes culturels, mais je n'y vois pas là un gros problème. Après une période relativement brève, les deux parties (Vietnamiens et étrangers) s'adaptent l'une à l'autre pour que le travail soit réalisé. C'est en cela qu'il y a un professionnalisme* »⁸⁷. A l'avantage plus particulier des experts occidentaux, leur expression plus directe est parfois appréciée pour l'efficacité qu'elle permet : « *Je pense que les différences*

⁸⁴ Entretien n°11, administration centrale. Réponse à la question : « en termes d'exemples, quelles est votre opinion sur les consultants étrangers ? ». Notons que l'énumération est introduite par ces termes « *Most of them show their superiority* ».

⁸⁵ Entretien n°13, municipalité

⁸⁶ Entretien n°23, société d'Etat.

⁸⁷ Entretien n°17, société d'Etat.

essentielles entre nous et les Occidentaux est la manière de présenter les problèmes. Nous avons l'habitude de tourner autour du pot, d'insinuer indirectement et d'éviter tout clash, alors que les Occidentaux s'expriment directement. Nous pouvons les comprendre facilement. Comme nous, les consultants asiatiques ne disent pas toujours ce qu'ils pensent »⁸⁸. Cela dit, un grand nombre d'interviews soulignent la méconnaissance préalable insuffisante du contexte vietnamien par les consultants étrangers, qui les conduit à commettre des erreurs d'analyse ou de comportement. La plupart du temps, une connaissance minimum du système de décision vietnamien et des contraintes qui pèsent sur l'administration (effectifs, compétences, ampleur des missions à assumer) fait défaut, de même que la connaissance préalable des contraintes réglementaires (y compris des conventions non écrites), voire politiques qui pèsent sur les partenaires locaux d'un projet : à cet égard, les questions d'acquisition de terrains, de déplacement / relogement des populations, environnementales (...), révèlent vite chez l'expert étranger des lacunes parfois lourdes de conséquences d'un point de vue vietnamien. Observons que la durée des missions et les conditions mêmes de l'exercice du métier de consultant rendent difficiles ces efforts d'acculturation. Pour les personnes interrogées, le rôle du partenaire (consultant) local est précisément d'avoir, par rapport à ces risques d'écueil, une fonction de régulation.

Tout en ayant souvent une certaine conscience de ce que signifie « prendre une décision en Asie », les bureaux d'études étrangers rencontrent des difficultés à adapter leurs pratiques professionnelles aux finesses de l'environnement de leur mission. A l'évidence, la question de la connaissance et de la sensibilité au contexte local rejoint celle de l'acculturation et des prédispositions culturelles : « *Pour réussir au Vietnam, les consultants étrangers doivent mieux comprendre les situations locales, ce qui va les aider à adopter un comportement mieux adapté à l'environnement de la mise en œuvre [d'un projet] ; ils doivent connaître nos pratiques de communication et juridiques. D'après moi, depuis le début de la politique d'ouverture économique, la plupart des compagnies, investisseurs et consultants, au Vietnam, ont été d'origine asiatique, par exemple du Japon, de Corée, de Taiwan ou de Singapour, dans la mesure où ces pays partagent des traits culturels avec nous. Les compagnies occidentales qui veulent réussir au Vietnam doivent avoir une compréhension minimum de la culture orientale* »⁸⁹. Remarquons au passage que la parenté culturelle n'explique pas seule le fait que les consultants japonais soient relativement épargnés par les critiques : l'expérience accumulée et l'importance de leur présence locale permanente (bureaux de représentation, sociétés en joint-ventures, ...) concourent à façonner une offre mieux avertie des complexités institutionnelles et réglementaires locales, et le fait que l'aide japonaise finance des missions longues de consultants en poste au sein de l'administration facilite également la connaissance du système de l'intérieur⁹⁰.

Par delà l'expression dominante de satisfecit, des propos très vifs ont été tenus sur les coopérations avec les consultants étrangers, même s'il faut les replacer dans leur contexte (projets en cours souffrant de nombreuses vicissitudes, etc.). Tout, d'ailleurs, ne nous a certainement pas été dit. Les quelques échos négatifs recueillis doivent certainement amener à réfléchir sur la posture culturelle de l'ingénierie étrangère au Vietnam, sans dramatiser pour autant. Notre lecture des entretiens montre que ces différences entrent en ligne de compte lorsque les situations se tendent : les positions se raidissent et sont à la merci de malentendus qui seraient passés inaperçus en période normale. Les chapitres purement techniques des dossiers sont moins en cause que les erreurs grossières de comportement, ou les difficultés posées par des sujets politiquement plus sensibles (problématiques sociales par exemple), et auxquels le consultant étranger n'est pas supposé s'intéresser de trop près sans mandat préalable clair.

⁸⁸ Entretien n°25, expert

⁸⁹ Entretien n°23, Société d'Etat.

⁹⁰ Entretien n°15, municipalité.

6. Les transferts de savoir-faire et l'appui à l'ingénierie vietnamienne

Les bons rapports entre l'ingénierie étrangère et l'ingénierie locale sont estimés indispensables pour que l'expérience de la première puisse profiter à la seconde. En ce sens, le Vietnam attend beaucoup des bureaux d'études étrangers. Les transferts concernent peu la technologie (capacité de choisir ou d'utiliser tel ou tel équipement), bien davantage les savoir-faire et les méthodes. Il s'agit notamment d'accompagner l'ingénierie vietnamienne dans sa démarche d'appropriation des pratiques professionnelles internationales. Pour l'essentiel des interviewés, le transfert se fait au travers de la collaboration quotidienne. Cela étant, les leçons tirées sont très variables.

L'idée dominante, parmi les interlocuteurs, est d'envisager les transferts comme la seule et bonne manière d'améliorer les compétences de l'ingénierie locale, notamment en matière de design (calculs de structures par ex.), de planification, de gestion de projet, de contrôle de la qualité⁹¹. Tel expert vietnamien assure, par exemple, s'être appuyé sur ses collaborations avec les consultants étrangers, formulé des recommandations au gouvernement dans une série de manuels méthodologiques portant sur la planification urbaine⁹². Tel autre souligne que, « *si les consultants étrangers veulent que le travail dont ils sont responsables soit correctement exécuté, ils sont bien obligés de partager leur savoir avec leurs confrères locaux* »⁹³. Cela étant, les coopérations avec les bureaux d'études n'ont rien à voir avec l'assistance technique telle qu'elle était pratiquée dans le passé avec les Soviétiques et les Chinois : chacun a conscience qu'elles se situent aujourd'hui dans un cadre marchand, et donc concurrentiel.

Soulignons enfin que les transferts de savoir-faire ne sont pas attendus dans tous les domaines. Ainsi, pour certaines tâches, le consultant étranger représente un surcoût qui n'a pas pour contrepartie une capacité à se saisir correctement des problèmes, par exemple en matière de réduction de la pauvreté ou d'éducation, domaines qui « *ne nécessitent pas des consultants extrêmement qualifiés* » (!)⁹⁴.

En fin de compte, l'idée générale n'est pas d'attendre des consultants étrangers qu'ils se substituent à leurs confrères vietnamiens : « *Nous invitons les experts étrangers à venir au Vietnam pour aider, nous apprendre à travailler, pas pour remplacer nos propres consultants. Ils doivent contrôler, superviser nos consultants et nos contractors, sur les sujets sur lesquels nous travaillons de manière moins efficace qu'eux* »⁹⁵.

Chacun a également conscience que la logique des transferts se heurte sur le fond à deux problèmes : le peu d'empressement des bureaux d'études étrangers à accompagner le développement de concurrents locaux d'une part, les termes de prestations tels qu'il sont définis dans le contrat d'assistance d'autre part. Ainsi, les avis sont parfois très dubitatifs sur la volonté réelle des ingénieristes étrangers à partager leurs savoir-faire. Par exemple, telle société apprendra à ses homologues vietnamiens comment se servir d'un logiciel sans leur donner accès aux clés de sa conception. Les réactions de dépit conduisent à compter davantage sur des transferts avec les Chinois, qui ont vécu au plan de l'évolution de l'ingénierie des situations comparables à celle du Vietnam, plutôt que sur les Occidentaux⁹⁶. Ces derniers se bornent souvent à une stricte lecture du contrat qui les amènent au Vietnam, et leurs interlocuteurs locaux comprennent au demeurant parfaitement qu'ils ne sont pas responsables de s'abstenir de faire ce qui ne leur est ni demandé, ni rémunéré. « *La prestation de conseil n'ayant pas toujours pour objectif le transfert de technologies, à moins que celui-ci soit précisé dans le contrat* »⁹⁷.

⁹¹ Entretiens n°6, n°10, n°14, administration d'Etat, expert vietnamien, municipalité

⁹² Entretien n° 16, expert vietnamien

⁹³ Entretien n°17, société d'Etat

⁹⁴ Entretien n°5, administration centrale

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Entretien n°9, administration d'Etat

⁹⁷ Entretien n°13, municipalité

CHAPITRE 6. LA SITUATION A PHNOM PENH

SECTION 1. CONTEXTE GENERAL

Le génocide et les déportations de la période des Khmers rouges (avril 1975 - janvier 1979)⁹⁸ et leurs conséquences traumatiques – pour les Cambodgiens eux-mêmes naturellement, mais après coup pour une communauté internationale atone et globalement passive au moment des faits – expliquent en partie la situation actuelle de l'expertise. Après la période d'occupation vietnamienne (1979-1989), mais surtout après la fin de l'embargo américain en 1992, la communauté internationale s'est engagée dans une politique vigoureuse d'appui au relèvement du pays : la Banque Mondiale et la BAD ont recommencé à intervenir, respectivement, en 1992 et 1995, la JICA en 1993. L'aide étrangère tient une place considérable dans le processus de développement, par le truchement notamment de près de 400 ONG, surtout dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'habitat, du développement communautaire... Démocratie parlementaire, le Cambodge n'en est pas moins un Etat toujours à la recherche d'un équilibre institutionnel stable (en novembre 2003, on attendait encore, après trois mois, un accord entre les vainqueurs des dernières élections pour former un nouveau gouvernement). Le rôle actuel de l'Etat central, en particulier sur le plan budgétaire, est probablement amené à évoluer dans la lignée des efforts de décentralisation déjà engagés en 1998 et 1999. Pour l'instant, le pays doit, avec l'aide internationale, reconstituer ses « élites », et surtout faire face chaque année à l'arrivée sur le marché du travail de 150 000 à 200 000 personnes, dans un contexte démographique où 40% de la population a moins de 20 ans, et où Phnom Penh et sa région concentrent, de loin, l'essentiel des centres de production et de décision du pays...

La municipalité de Phnom Penh est dirigée par un gouverneur nommé par le gouvernement central. Il est assisté par plusieurs vice gouverneurs, dont l'un pour les travaux publics, qui chapeaute la plupart des services techniques locaux. Cela étant, et comme le montre le tableau 5, ceux-ci relèvent de la double tutelle de la municipalité et des ministères - ces derniers supervisant et finançant les investissements (la Municipalité de Pnom Penh, n'ayant pas de budget d'investissement propre). Dans certains cas, les tutelles sont plus relatives que dans d'autres : si la gestion de l'assainissement est sous le contrôle total du Ministère et du Département des Travaux Publics, la compagnie des eaux jouit d'une réelle autonomie, notamment grâce à l'énergie et au professionnalisme de son directeur actuel, de même qu'Electricité du Cambodge, qui échappe totalement à la tutelle municipale, et qui reste relativement autonome par rapport à ses deux actionnaires, le MIME et le Ministère des Finances.

D'après le Plan National de Réhabilitation et de Développement arrêté par le gouvernement cambodgien (1994), les infrastructures figuraient parmi les priorités. A Phnom Penh, les transports (\$154,4m), l'énergie (156,4m) et l'eau potable (\$122,1m) représentaient l'essentiel des besoins à couvrir [Louis-Valère, Quatrefages, 2003, p. 23]. Aujourd'hui, les projets dans la capitale semblent marquer le pas, du moins si l'on en croit les orientations de la Banque Mondiale et de la BAD, davantage préoccupées désormais du sort des provinces, afin d'équilibrer territorialement le développement et de limiter l'exode rural vers Phnom Penh.

L'un des problèmes essentiels des infrastructures au Cambodge est bien entendu leur financement, dans un pays exsangue sur le plan budgétaire. La dépendance aux ressources extérieures a conduit le pays à rechercher des formules de type concessive afin de faire face aux besoins : à Phnom Penh, citons l'exemple de la gestion de l'aéroport – une concession sur 25 ans confiée à un consortium franco-malaisien⁹⁹ – ou celui, moins heureux, de la gestion des déchets (cf. infra).

⁹⁸ Sans oublier les troubles importants de la période du régime Lon Nol, 1970-1975, (massacres de Vietnamiens, répressions sanglantes de mouvements paysans...).

⁹⁹ Dont le groupe Vinci représente 70%

Tableau 9 : La gestion des services techniques à Phom Penh

		Gouvernement Municipal (exploitation)	
		Ministère des Finances (investissements)	Ministère des Travaux Publics et des Transports
Voirie et transports			
Déchets solides (Phnom Penh Waste Management) + concessionnaire privé canadien (CINTRI)			
Matières de vidange, en partie collectées par des entreprises privées			
Ministère des Finances	Régie des Eaux de Phnom Penh (PP. Water Supply Authority) (tutelle du MIME également ?)		Traitement et distribution de l'eau potable
Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie (MIME)	Electricité du Cambodge (tutelle du Ministère des Finances également)	Electricité, éclairage urbain	

L'ensemble du processus de planification demeure sous la responsabilité des services techniques compétents : le Cambodge n'étant plus un pays socialiste, il n'existe pas, comme au Vietnam ou en Chine, de département ou de commission de planification responsable à la fois de préparer les grandes orientations en matière de projets et d'en autoriser le lancement. L'urbanisme et l'aménagement urbain dans la capitale relèvent du Bureau des Affaires Urbaines, lui-même sous la tutelle directe du Gouverneur de Phnom Penh (la municipalité dispose de son Département Municipal d'Urbanisme). Au niveau national, existe un Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme.

SECTION 2. LES BUREAUX D'ETUDES

1. Etat des lieux de la présence étrangère

Les bureaux d'études étrangers jouent un rôle de premier plan dans les processus de planification des projets. Ce sont eux qui, la plupart du temps, les instruisent. Les pouvoirs publics ne disposent pas des compétences spécialisées nécessaires et, si la décision officielle demeure bien évidemment cambodgienne, réalisation des études et définition des options sont très largement l'œuvre d'experts étrangers¹⁰⁰.

A Phnom Penh comme ailleurs au Cambodge, l'expertise technique étrangère peut se classer en cinq grandes catégories :

- Consultants de bureaux d'études, auxquels on peut rattacher la plupart des établissements publics (Antea, Cemagref, etc).
- Cadres d'ONG.

¹⁰⁰ Il existe apparemment des exceptions puisque le Département des Travaux Publics de Phnom Penh a réalisé en 2003 un Master plan pour la voirie (2003-2008), sans aide étrangère a priori [Louis-Valère, Quatrefages, 2003, annexes].

- Spécialistes détachés par des collectivités, leurs agences (JICA, IAURIF, etc.), ou encore par des administrations d'Etat et des organisations internationales (PNUD, etc.).
- Experts individuels indépendants ou universitaires.
- Ingénieurs d'entreprises industrielles, de construction ou de services qui conduisent sur place des études d'identification (Dumez GTM pour l'aéroport international de Pochentong à Phnom Penh, par exemple).

S'il est connu que le régime Pol Pot a laissé à l'abandon les infrastructures urbaines, et transformé Phnom Penh en quasi ville morte, on a moins d'informations sur les actions de l'expertise vietnamienne dans le domaine des infrastructures de janvier 1979 à 1989 – probablement l'ingénierie civile de l'armée -, et notamment dans la capitale. Rares sont nos interlocuteurs vietnamiens qui ont déclaré être intervenus comme experts techniques au Cambodge à cette époque. L'apport technique de l'occupant se serait surtout limité au développement d'un système de fret sur deux roues, peu coûteux et efficace. Il faudra attendre les accords de Paris (1991), la levée de l'embargo américain et l'instauration de la tutelle onusienne avec l'UNTAC¹⁰¹ pour voir revenir les experts occidentaux, cette fois en masse, dans le sillage des grands organismes de financement et de coopération. Après la normalisation du système institutionnel cambodgien (élections de 1993), les bureaux d'études ne sont guère intervenus au Cambodge après que soient passées les premières vagues d'experts dépêchés par les ONG ou par les agences publiques de coopération.

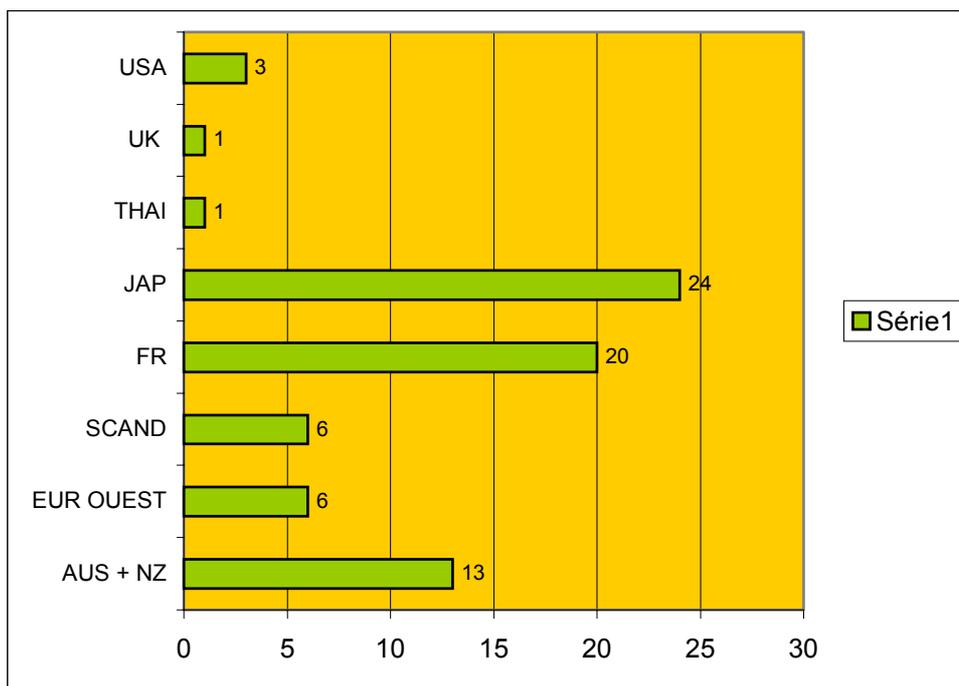
Les ONG ont joué un rôle considérable dans l'accompagnement international au relèvement du Cambodge : au début des années 90, elles ont souvent été les premières à se rendre dans des zones encore mal sécurisées. Aujourd'hui, une majorité d'entre elles intervient en milieu rural, souvent dans le cadre d'aides bilatérales ou privées (fondations) privilégiant la lutte contre la pauvreté. Un grand nombre se positionne de fait sur le champ de l'expertise urbaine, à travers des projets à priorité sociale ou sanitaire (Handicap International pour l'habitat¹⁰², le GRET pour certains espaces « rurbains »). Certains consultants reprochent parfois aux ONG de « casser » le marché en pratiquant des prix extrêmement bas et de servir les intérêts commerciaux de firmes compatriotes (observation du marché, recherche de partenaires locaux, caution morale pour des projets à finalité marchande, etc.).

On a peu vu apparaître de consultants dans les projets urbains avant qu'un minimum de besoins d'extrême urgence n'aient été satisfaits, notamment en milieu rural (routes, santé, sans parler de l'accompagnement du retour à la paix civile), à savoir au milieu des années 90. Le fait que le pays ait bénéficié de nombreux dons explique lui aussi l'importance des expertises « militantes » (ONG) ou publiques. Les premières expertises occidentales relatives aux réseaux techniques urbains semblent dater de la fin des années 80, notamment à Phnom Penh, dans l'assainissement, sous l'impulsion des Néerlandais (NOVIB) ou des Australiens (AUSaid), mais il n'est pas sûr qu'elles aient concerné des sociétés d'ingénierie (Fondation COPE) ; les Britanniques (ODA) ont également travaillé assez tôt à Battambang. La première étude de planification d'envergure de la JICA au Cambodge date de 1993 (schémas d'adduction d'eau pour Phnom Penh et Siem Reap).

La situation a rapidement changé par la suite, pour la capitale en tous cas : d'après nos investigations, les bureaux d'études étrangers intervenus depuis cette période y sont en nombre à peu près comparable à celui enregistré pour Hanoi et HCMV, il est vrai sur des bases sectorielles un peu différentes. Le tableau 11 en recense 39 (dont l'un a disparu - Aditec, qui dépendait du service des eaux de la ville de Paris), contre 32 pour Hanoi et 36 pour HCMV. Compte tenu des différences de taille et de dynamisme économique, cette observation fait écho à l'importance considérable de l'aide apportée au Cambodge.

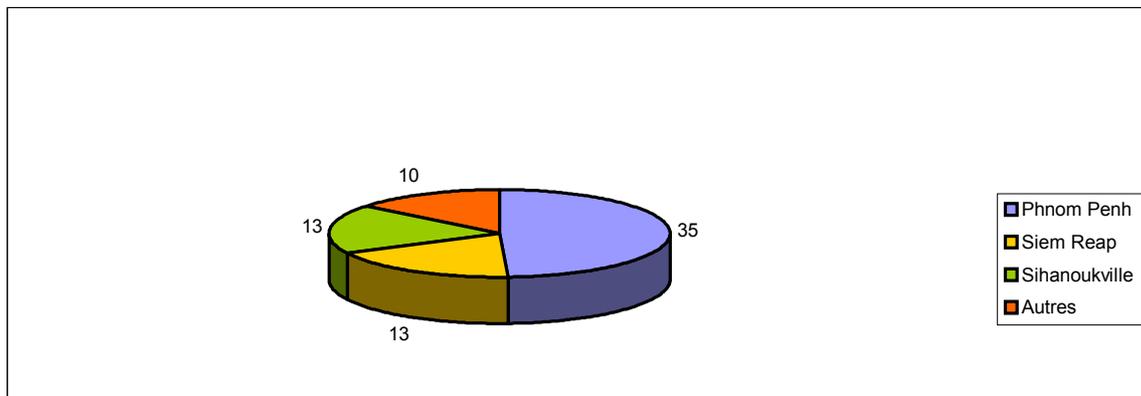
¹⁰¹ United Nations Temporary Authority in Cambodia, ou APRONUC en français.

¹⁰² Réhabilitation des marchés centraux de Phnom Penh en 2002.

Figure 8 : Interventions en ingénierie urbaine par pays d'origine au Cambodge depuis 1993

Sur la période 1990-2004, la domination numérique des Japonais et des Français correspond à l'importance des aides bilatérales de Tokyo¹⁰³ et de Paris, très supérieures aux autres au Cambodge : sur 39 bureaux d'études identifiés dans le tableau 11, on dénombre 8 français et 12 sont japonais ; ils ont assuré respectivement 20 et 24 des 74 interventions urbaines recensées. Les autres intervenants marquants sont les Néo-Zélandais, avec 12 projets (sur 13 pour l'Australie et la Nouvelle Zélande réunies), essentiellement à travers l'ingénieur Fraser Thomas, souvent sollicité à Phnom Penh et à Sihanoukville. Dans la capitale, on recense une dizaine d'interventions françaises. Japonais et Français y privilégient leurs projets, ainsi qu'à Siem Reap et Sihanoukville. Ils visent largement le secteur de l'eau et, dans le cas des Japonais, l'énergie et les infrastructures portuaires. Ces résultats ne doivent pas conduire à sous estimer la place des autres nationalités dans l'ensemble du pays. Manifestement, les consultants nord européens et anglo-saxons interviennent largement dans des projets régionaux (études réalisées sous l'égide du Secrétariat du Mékong, projet de la BAD du bassin de Tonle Sap, projets ruraux de la Banque Mondiale) ou dans des projets plus transversaux (santé, environnement, lutte contre la pauvreté), tels ceux financés dans le cadre du PNUD.

¹⁰³ C'est essentiellement la JICA qui intervient au Cambodge (don) et non la JBIC (prêts)

Figure 9 : Interventions de l'ingénierie étrangère par villes au Cambodge depuis 1993

Une décomposition en quatre groupes - Français, Japonais, Anglo-Saxons (Royaume-Uni, Australie et Nouvelle Zélande, USA et Canada) et « autres », révèle une assez forte concentration des prestations d'études sur quelques nationalités. On reviendra plus bas sur les secteurs, mais soulignons, d'ores et déjà la très forte dépendance des consultants, toutes origines confondues, aux opportunités offertes par les marchés du cycle urbain de l'eau (les déchets suscitent encore a priori peu de projets). Les éléments relatifs l'énergie et les aéroports n'ont ici qu'une valeur indicative, ces secteurs n'ayant été couverts que partiellement par l'étude. On observe une nette domination japonaise dans le secteur portuaire, traditionnellement encouragé dans les programmes d'aide nippons, qui s'appuient sur des consultants très spécialisés comme Japan Port Consultants.

Tableau 10 : Répartition des interventions par secteur et par origine

	France	Japon	Pays anglo-saxons	Autres
Aéroports			1	
Infrastructures			2	1
Aménagement	3		1	1
Eau/ass/déchets	13	8	9	6
Ass/transports	1			1
Electricité		9	2	1
Environnement			2	1
Transports	2	2		
Ports	1	5	1	2
Total	20	24	17	13

On observe malheureusement que les interventions françaises ont été considérablement moins structurantes d'un enracinement de l'ingénierie professionnelle de l'Hexagone dans les villes du Cambodge¹⁰⁴ : en fait, la vingtaine d'interventions répertoriées ont été très concentrées dans le portefeuille d'un nombre très limité de consultants, de surcroît sur la décennie 1990-2000. La Safège, qui a pourtant réalisé une grande partie des études sur l'eau dans les années 90, n'est plus présente,

¹⁰⁴ Sans préjuger ici des évolutions d'autres formes d'expertise française, naturellement.

et les majors français de l'ingénierie urbaine des réseaux (BCEOM, Sogreah Consultants, Thalès, Beture...) sont aujourd'hui absents de Phnom Penh comme des villes secondaires. De surcroît, le volant d'affaires représenté par les interventions françaises (durée des prestations, honoraires) est manifestement bien inférieur à celui des Japonais : sur les \$540m mobilisés pour reconstruire et développer les infrastructures dans la capitale, ces derniers en ont apporté \$280m, contre environ \$25m pour la France [Louis-Valère, Quatrefages, 2003].

L'un des faits marquants de l'intervention japonaise est la réalisation par la JICA de masterplans qui servent de base à la réalisation d'autres projets en aval.

- Masterplan pour l'eau potable (1993), réalisé par Tokyo Engineering Consultants, qui a débouché sur trois projets japonais financés sur dons.
- Masterplan pour la reconstruction et la réhabilitation des réseaux électriques de Phnom Penh et Siem Reap (1993)
- Masterplan pour les transports à Phnom Penh (2000-2001), réalisé par Katahira Engineering International, avec en particulier la défense de l'option transports publics de surface et la définition en aval de projets de voirie.
- Masterplan pour la gestion des déchets solides (2003-2004), réalisé par Kokusai Kogyo, qui devrait notamment recommander de fermer d'ici quelques années l'actuelle décharge existante et de mettre en service deux centres d'enfouissement techniques d'ici cinq ans.

Ces masterplans¹⁰⁵ comprennent la plupart du temps des expérimentations pilotes ; leur intérêt semble rarement remis en cause. Ils représentent, comme d'ailleurs l'étude Sogreah Ingénierie sur l'eau¹⁰⁶ (1996 – 1997), des exercices irremplaçables de synthèse d'informations existantes et de collecte de données.

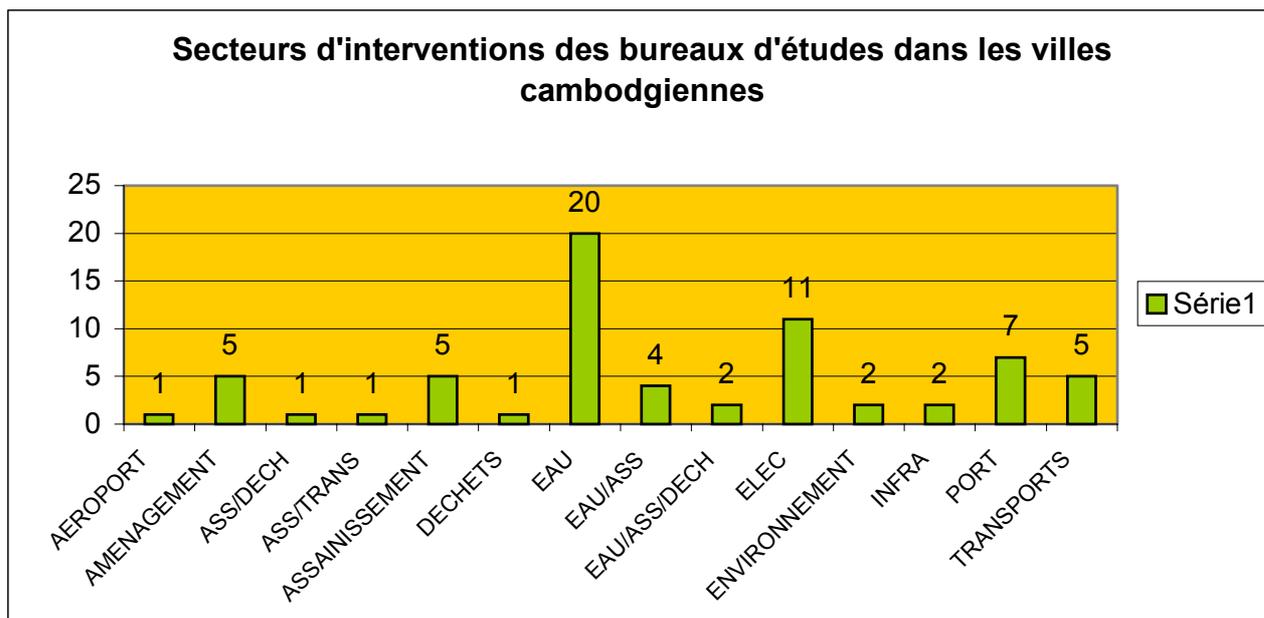
Les secteurs de l'eau et de l'assainissement, qui répondent à des urgences sociales et sanitaires, concentrent une large partie des interventions des consultants internationaux. En revanche, celles-ci restent rares dans le domaine des transports, et la situation diffère à cet égard de celles rencontrées à Hanoi et HCMV. L'heure n'est pas encore, à Phnom Penh comme dans les autres villes cambodgiennes, au développement de systèmes de transports publics de masse, la congestion étant d'ailleurs encore relativement supportable par rapport à d'autres villes d'Asie. Les priorités vont plutôt aux projets d'infrastructures lourdes (ports, aéroports), et aux liaisons interurbaines ; mentionnons à cet égard l'étude importante sur la reconstruction du réseau de transport cambodgien, conduite en 1995 par le Suédois Swerod¹⁰⁷ dans le cadre d'une assistance technique (SIDA, PNUD, BAD). De très nombreux consultants étrangers, dont quelques vietnamiens (Cienco 625 pour la route nationale n°6 par exemple) interviennent dans le cadre de projets routiers. Soulignons aussi l'intérêt porté à des projets déterminants pour l'économie future de la capitale, comme ceux relatifs au corridor Phnom Penh / Sihanoukville et à l'extension portuaire de cette ville.

¹⁰⁵ Dans une certaine mesure, les études sur le réseau d'assainissement, réalisées par CTI en 1997-1999 à la demande de la JICA, contiennent une dimension planification générale.

¹⁰⁶ Assistance technique de la BAD.

¹⁰⁷ Avec Mari Term et Lang Xang International. On note que Swerod a réalisé le plan de transport national du Laos en 1990. On se souvient également du travail fourni par Contrans au Vietnam en 1994, ce qui montre l'intérêt de l'aide suédoise pour les plans nationaux de transport dans la région à l'époque.

Figure 10



Le tableau 11 rend compte de nos efforts d'identification des bureaux d'études intervenus dans les villes cambodgiennes depuis 1993, dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, des déchets, des transports, des ports, de l'électricité et de l'aménagement. Ils ont été regroupés par nationalités ou groupes de nationalités.

Tableau 11 : Bureaux d'études internationaux intervenus dans les villes cambodgiennes

Nom et pays	Villes d'intervention	Domaines d'intervention
France		
ADITEM (disparu), en appui à Agence Desaix	Phnom Penh essentiellement	Eau, assainissement
Agence Desaix	Phnom Penh essentiellement	Eau, assainissement
ARTE	Siem Reap/Angkor	Architecture, urbanisme
BCEOM	Villes de province	Réhabilitation d'infrastructures urbaines
Burgeap (à travers Kosan)	Phnom Penh essentiellement	Eau
IGN et IGN France International	Phnom Penh essentiellement	Cartographie, cadastres
Safège	Phnom Penh essentiellement	Eau, assainissement
Sogreah Ingénierie (puis Sogreah Consultants)	Phnom Penh essentiellement	Eau, assainissement
Europe du Nord		
Cowi Consult (DK)	Villes en général (étude nationale)	Assainissement, eau potable, transports, déchets
Finmap Partners Oy (SF)	Phnom Penh essentiellement	Cartographie, cadastres

Inter-Consult (NO)	Phnom Penh	Assainissement, déchets
Europe de l'Ouest		
GKW (DE)	Phnom Penh	Eau potable
Lahmeyer International (DE)	Villes de province	Electricité
SAWA (NL, devenu cambodgien)	Pursat, Battambang, Phnom Penh	Eau, assainissement
Royaume-Uni		
GHK International (avec Parsons)	Phnom Penh	Assainissement
Australie et Nouvelle Zélande		
Boffa Miksell Ltd (NZ)	Phnom Penh	Aménagement
CM Nixon and Associates (NZ)	Phnom Penh	Port
Design Power New Zealand (NZ)	Villes de province	Electricité urbaine
Fraser Thomas (NZ)	Phnom Penh, Sihanoukville et autres villes	Infrastructures urbaines en général, notamment eau et assainissement
Gutteridge Hawkins & Davey – GHD (AUS)	Villes en général	Environnement urbain, assainissement
Meritec (NZ)	Villes de province	Electricité urbaine
Wave Development (AUS), avec GHD	Villes en général	Environnement urbain
Worley International (AUS), avec GHD	Villes en général	Environnement urbain
Etats-Unis		
Parsons International	Phnom Penh	Assainissement
Planning & Development Collaborative (PADCO)	Villes en général, dont Phnom Penh	Planification des infrastructures urbaines
Sheladia Associates	Phnom Penh	Hydraulique urbaine
Japon		
CTI International	Phnom Penh	Assainissement, inondations
Fukken Co.	Sihanoukville	Infrastructures portuaires
Katahira Engineering International	Phnom Penh	Transports
Kokusai Kyogo Co. Ltd	Phnom Penh	Déchets
Newjec Inc.	Sihanoukville	Electricité urbaine
Nihon Suido Consulting Co.	Phnom Penh	Eau potable
Nippon Koei Co.	Phnom Penh, Siem Reap, essentiellement	Assainissement, inondations, électricité urbaine
NJS Consultants Co. Ltd	Siem Reap	Eau potable
Pacific Consultants International	Phnom Penh, Sihanoukville	Eau potable (zones périurbaines), Infrastructures portuaires
Pasco International	Phnom Penh	Assainissement, inondations
Penta Ocean Construction	Sihanoukville, Phnom Penh	Infrastructures portuaires
Tokyo Engineering Consultants	Phnom Penh	Eau potable
Autres nationalités		
Italian Thai (Tha)	Sihanoukville	Infrastructures portuaires

2. Le « marché » de l'ingénierie urbaine internationale au Cambodge

Le Cambodge, et plus particulièrement Phnom Penh, sont l'objet d'une aide internationale qui recouvre un volume non négligeable d'études et de rémunération de prestations intellectuelles, de 10 à 15% du montant de l'aide selon certains observateurs. Si l'on rapporte cet ordre d'idée au montant déjà cité des fonds internationaux alloués aux infrastructures dans la capitale depuis la normalisation, \$540m, ceci correspondrait à une somme de \$81m à \$108m. Le développement des projets d'infrastructures n'a pas encore véritablement amorcé une dynamique de demande d'ingénierie locale financée sur fonds cambodgiens. L'intégralité des prestations est majoritairement financée par l'aide. Celle-ci couvre naturellement les aspects techniques classiques (études générales, de faisabilité, etc.), mais aussi d'importants volets de formation et de renforcement des capacités des opérateurs, comme le montre l'histoire récente de la régie des eaux municipales (cf. annexe 4). Sans être catastrophique, la situation financière et technique des services urbains n'est guère brillante : collecte des déchets que les usagers refusent de payer (voire les déboires de la concession actuelle, signée pour 47 ans par le canadien Cintry), redevance d'assainissement symbolique...

Le problème est que ces bureaux d'études arrivent avec l'aide, mais « repartent également avec elle ». Nombre d'entre eux interviennent une ou deux fois, puis s'en vont et ne reviennent pas et, ceci dit indépendamment de la qualité de la prestation réalisée. Plus que le Vietnam, qui suscite de véritables stratégies de pénétration chez les bureaux d'études internationaux, le Cambodge est visiblement l'objet d'attitudes plus opportunistes. Si le pays retient, ce sont avant tout les individus (cf. infra), bien davantage que les structures. Le marché est certes étroit ; sa langue et sa culture sont très spécifiques de surcroît ; surtout comparé aux potentiels économiques des pays voisins. Echappent sans doute davantage à l'opportunisme ambiant quelques sociétés japonaises, par exemple Nippon Koei et PCI, dont les interventions sont nombreuses et régulières. Cela étant, le cadre sécurisant de la JICA (sélection, rémunération) y est pour beaucoup. Mentionnons aussi quelques sociétés françaises relativement fidèles au marché urbain cambodgien¹⁰⁸, comme l'Agence Desaix, la Safège ou le BCEOM : l'Agence Desaix a travaillé à plusieurs reprises avec la régie des eaux de Phnom Penh en s'appuyant sur les protocoles, la Safège a ouvert son champ d'activités à d'autres terrains que la capitale.

Soulignons ici que les marchés vietnamiens et cambodgiens de l'ingénierie sont relativement isolés l'un de l'autre. Outre les obstacles liés aux différences culturelles et linguistiques profondes, le dialogue entre les deux pays est toujours l'objet de rigidités, liés aux legs de l'histoire, mais peut être aussi à une certaine rivalité économique. Pour un bureau d'études international, l'accumulation de références au Vietnam ne facilite manifestement pas l'accès au marché cambodgien. Les consultants vietnamiens sont quasiment absents dans le domaine des infrastructures¹⁰⁹, et ont visiblement peu d'intérêt à développer leurs affaires au Cambodge, ce qui n'est pas le cas du Laos.

Très peu de bureaux d'études disposent de bureaux de représentation sur place : ceux qui sont présents à Phnom Penh sont abrités dans des locaux le temps de leur mission, par exemple hébergés par les PMU du Ministère des Travaux Publics. Y travaillent en permanence des équipes de techniciens cambodgiens et un ou deux expatriés chefs de projet. Certains bureaux d'études occidentaux interviennent aussi depuis Bangkok ou Hongkong, où ils disposent souvent d'équipes permanentes à vocation régionale.

En dehors des Japonais, rares sont les bureaux d'études internationaux qui sont des grandes sociétés d'ingénierie internationales de premier rang (en termes d'effectifs). La présence des majors de l'ingénierie mondiale est encore plus discrète au Cambodge qu'au Vietnam, en dehors de quelques exceptions (par exemple Lahmeyer International dans le secteur électrique, Louis Berger dans le domaine aéroportuaire). Comme au Vietnam, les bureaux d'études de taille moyenne (300-500 personnes), et surtout les petites structures sont davantage présents, plus naturellement en prise avec des problèmes de planification, et/ou plus orientés vers les prestations d'envergure modeste : le Cambodge ne suscite pas encore de grands projets d'ingénierie urbaine – dans des conditions

¹⁰⁸ Dans le domaine rural, on pourrait tout autant mentionner Burgeap.

¹⁰⁹ D'après nos entretiens au Vietnam, certains y ont subi l'expérience difficile du consultant étranger affronté à un système réglementaire local trop rudimentaire...

économiques de mises en œuvre sécurisées – susceptibles d’attirer les grandes multinationales de l’ingénierie.

En revanche, la dimension individuelle de l’expertise sur le marché cambodgien apparaît essentielle. Nombreux sont les expatriés, parfois enracinés localement, de bon niveau professionnel et disposant d’une parfaite connaissance du terrain et des réseaux d’influence, parfois de la langue, qui permettent aux bureaux d’études de décrocher les contrats dont ils assurent le portage. Présents très souvent sur place, voire en permanence, ces experts en free lance jouent un rôle considérable d’articulation, voire de capitalisation, dans le jeu de la succession d’études : ainsi la cohérence entre les deux études récentes – norvégienne puis japonaise - sur les déchets dans la capitale ne peut-elle être comprise si l’on ignore qu’un même expert américain, a été employé tour à tour par Inter-Consult, puis par Kokusai Kyogo.

La question des prix des prestations est centrale. Au Cambodge, la concurrence est en partie limitée, les aides bilatérales finançant leurs consultants nationaux de manière quasiment exclusive. Cela étant, elle n’est pas totalement absente, notamment lorsque les grandes agences multilatérales recourent directement aux consultants qui vont alors proposer le meilleur rapport qualité/prix (appels d’offres des assistances techniques de la BAD par exemple). Indépendamment de la concurrence, les prix, dans un pays où l’expertise étrangère intervient de manière systématique, jouent sur la perception par les Cambodgiens de coopérations dont ils sont obligés de constater qu’elles bénéficient aux bureaux d’études allogènes autant qu’à eux.

Il n’existe pas au Cambodge de barème de prix concernant les honoraires des consultants. Le marché est donc relativement libre. En la matière, les Japonais, les Français et les Américains sont réputés pratiquer des tarifs plus élevés que leurs confrères. Là encore, les premiers bénéficient d’une situation privilégiée du fait du cadre JICA (appels d’offres réservés aux consultants japonais, qui peuvent en revanche faire appel à des sous-traitants étrangers). L’échelle suivante peut donner une idée des prix pratiqués par l’expertise internationale :

- Honoraires considérés comme très élevés : 15 000 à 25 000 \$ par mois
- Honoraires considérés comme élevés : environ 15 000 \$ par mois
- Honoraires considérés comme moyens : 5 à 6 000\$ par mois
- Honoraires considérés comme bas : 2 à 3000 \$ par mois

Ces chiffres donnent uniquement un ordre d’idées ; ils ne feront probablement pas l’unanimité. Ils recouvrent a priori toutes les prestations, généralement largement moins bien rémunérées lorsqu’il s’agit de prestations techniques, par rapport à l’expertise financière ou juridique. En revanche, pour une même « classe » d’honoraires, les différences sont minimales entre les prix pratiqués dans le cadre des interventions techniques : études générales, études détaillées, supervision de projets, etc.

Les tarifs les plus élevés sont ceux des experts japonais, non inclus les frais de séjour et de déplacement. Certains experts occidentaux expérimentés et retraités, parviendraient eux aussi à se faire rémunérer à des niveaux très élevés (18 000 \$ par mois), pour certaines missions spécifiques, ce qui soulèverait des problèmes de principe : éthique (cherté des prestations dans un pays très pauvre), obstacle au développement d’une expertise plus jeune (à moins que l’intervention d’un senior n’accompagne celle d’un junior), etc. La fourchette des autres prix apparaît donc comme plutôt large, le prix moyen se situant autour des 10 000 \$ par mois. Les prix les plus bas sont parfois pratiqués par des consultants individuels établis sur place, « pour le meilleur et pour le pire » dont les exigences sont à la mesure de leur souhait de vouloir à tout prix rester au Cambodge. On l’a signalé plus haut, ils sont des auxiliaires parfois extrêmement précieux de structures étrangères non implantées sur place.

3. L’état de l’ingénierie professionnelle cambodgienne

Dans le domaine des infrastructures en tous cas, l’expertise autochtone sous la forme de cabinets d’études est embryonnaire. Il n’existe pas de secteur d’ingénierie locale structuré comme au Vietnam, en Thaïlande ou aux Philippines. Si une association des ingénieurs cambodgiens est bien installée à Phnom Penh, celle regroupant les consultants n’a pas encore vu le jour. Pourtant, les exigences sont les mêmes au Cambodge qu’ailleurs : dans le cadre d’un projet donné, un consultant étranger doit

pouvoir s'associer avec un partenaire local. Pour répondre à cette nécessité, l'offre se construit sur des bases très flexibles : des groupements mixtes de consultants, allogènes / indigènes, apparaissent le temps d'un projet ou le temps d'une offre, puis se défont. Ces consortiums associent souvent un ou deux experts cambodgiens reconnus pour leurs compétences, et un ou plusieurs juniors chargés par exemple de conduire des enquêtes. Le rôle du partenaire local peut aussi se limiter à faciliter les relations avec les pouvoirs publics et au lobbying. Les experts individuels cambodgiens de haut niveau (il n'est pas rares que ce soient d'anciens exilés, formés ou non à l'étranger) sont évidemment appréciés et exigent des rémunérations en conséquence, assez comparables à celles de leurs confrères étrangers.

Si le consulting cambodgien a une forte dimension individuelle, il n'exclut pas tout à fait l'existence de structures : celles-ci sont généralement composées d'un petit noyau de spécialistes et s'étoffent ou se réduisent au gré des contrats obtenus, en recourant à de la main d'œuvre temporaire. Ces organismes sont, aujourd'hui, manifestement de deux types: soit ils émanent d'entreprises de construction ou ensemblières, soit ils sont le fruit d'un processus de fertilisation par des consultants étrangers. Présentons-en quelques uns.

- KASEC est une émanation de la société de construction cambodgienne Kaokhaou Chuly. A partir d'une équipe très réduite de permanents, d'une forte capacité à recueillir les curriculum vitae les plus intéressants, la société répond à des appels d'offres internationaux avec des partenaires étrangers.
- Khmer Consultant Engineering Corporation (KCMCC), de même nature, se positionne sur les travaux d'ingénierie civile et de réseaux techniques.
- Kosan Ingénierie, créé en juillet 2000, entreprise composée d'une petite équipe (deux expatriés et cinq ingénieurs cambodgiens, dirigée par un expert d'origine belge. Cette création est le fruit de la double volonté de cet expert et de Burgeap (aujourd'hui actionnaire majoritaire) d'installer à Phnom Penh une structure permanente de droit cambodgien. Quoique surtout présent sur les projets ruraux (eau et électricité), il n'est pas exclu que Kosan se positionne à l'avenir sur les réseaux urbains : l'entreprise s'est d'ailleurs chargée du volet assainissement relatif au projet de rénovation des marchés centraux de la capitale, financé par l'AFD.
- SAWAC, anciennement SAWA, structure d'études néerlandaise à l'origine, assez active dans le secteur de l'eau, qui a notamment travaillé sur le projet de développement d'infrastructures urbaines de la BAD (tous secteurs : eau, transport et voirie, énergie) avec PADCO en 1995, et, antérieurement, dans les villes de Pusat et Battambang. Suite au retrait des Néerlandais du contrôle de l'entreprise, le bureau d'études, de droit cambodgien, est désormais essentiellement composé d'experts locaux : il a notamment participé au projet de la Banque Mondiale de mise en place de systèmes d'assainissement à faible coût à Phnom Penh en 2001 et est associé aux Japonais pour une composante assainissement d'un projet d'infrastructures à Sihanoukville. Il n'a pas été possible de déterminer le rôle technique exact que continuaient à jouer les experts néerlandais dans l'entreprise, ou si des liens privilégiés continuaient à exister avec des bureaux d'études ou des réseaux de spécialistes aux Pays-Bas.

L'expertise locale demeure plus ou moins reconnue en fonction des secteurs : si, manifestement, les compétences existent dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, elles sont complètement inexistantes dans celui des déchets. Ces compétences sont d'autant moins affirmées qu'il s'agit d'expertise en lien direct avec des technologies complexes.

Dans le contexte très particulier du Cambodge, on peut se demander s'il est normal qu'après une quinzaine d'années, même si les conditions initiales étaient malheureusement terribles, l'expertise locale en soit encore à un niveau embryonnaire. De surcroît, la création d'entreprise y est extrêmement libre, donc en théorie propice à la professionnalisation du conseil. La dépendance à l'aide extérieure a été telle, la nécessité de répondre avant tout à des urgences sans se soucier de former une expertise locale, et l'absence d'une volonté politique de soutenir ce secteur, expliquent largement le non décollage de l'ingénierie locale. Alors que dans de nombreux pays d'Asie riches de projets d'infrastructures à l'instar du Cambodge, l'ingénierie professionnelle s'est développée grâce aux besoins des pouvoirs publics, accompagnée parfois d'une transformation de l'expertise publique préexistante et des prérogatives en matière de planification (Chine, Vietnam), l'ingénierie « privée » cambodgienne n'a pu se développer en réponse à un besoin directement ressenti par l'administration.

Quoique théoriquement nationale, les ressorts fondamentaux de la demande de prestations restent étrangers (institutions internationales, agences bilatérales), de même que l'offre lui correspondant ; dans ces conditions, l'administration cambodgienne n'a pas à protéger «son ingénierie ». Dernier point : les métiers de la prestation intellectuelle dans le domaine des infrastructures ne sont probablement pas les plus attractifs pour les jeunes chefs d'entreprises¹¹⁰ soucieux de tirer profit d'activités de conseils et d'études : le manque d'attractivité économique, sur un domaine déjà largement occupé par les étrangers, l'este lui aussi l'envol des sociétés autochtones d'ingénierie.

Le Cambodge entre probablement actuellement dans une deuxième phase de développement de son expertise nationale, la première ayant été une quasi omniprésence des consultants étrangers et une absence quasi totale des experts locaux. Visiblement, l'effet de la fertilisation n'est pas nul, et encore n'a-t-on pas considéré ici les effets induits par la présence des ONG ou d'autres foyers d'expertise étrangère. Ensuite, l'émergence progressive d'un secteur cambodgien de la construction peut lui aussi participer de la structuration d'une ingénierie locale, pas nécessairement « indépendante ». Enfin, il faut laisser du temps au temps, à savoir : faire en sorte que les jeunes générations puissent acquérir les diplômes et les références nécessaires, veiller également à ce que les rémunérations soient suffisamment attractives pour ne pas annihiler les vocations en faveur des sciences de l'ingénieur¹¹¹. Si ce processus aboutit à une troisième phase, disons de renaissance, avec une ingénierie locale digne de ce nom, celle-ci sera forcément infiniment plus marquée par l'empreinte étrangère et par les cultures techniques véhiculées par les cabinets étrangers et par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. La situation sera beaucoup plus proche de celle de l'ingénierie philippine que de celle de la Chine ou du Vietnam. De surcroît, avec certes une population en forte croissance et des besoins gigantesques, le marché cambodgien demeure d'une taille limitée : d'ici une dizaine ou une quinzaine d'années, les jeunes consultants cambodgiens auront peut-être, plus que d'autres, à savoir internationaliser leurs pratiques afin de pouvoir rentabiliser leur poste, notamment en accompagnant des sociétés d'ingénierie occidentales dans des pays tiers.

¹¹⁰ On pense aussi aux jeunes en mesure de poursuivre des études longues : déjà aujourd'hui, les formations au management par exemple, tendent à rencontrer un succès plus marqué que les formations couvrant les sciences de l'ingénieur.

¹¹¹ Signalons que les formations techniques les plus sérieuses ne sont proposées aujourd'hui que par un seul organisme, l'Institut Technologique de Phnom Penh, qui a d'ailleurs jusqu'ici été largement soutenu par l'aide française.

CONCLUSIONS

Au terme de cette recherche, il est difficile de réprimer un double sentiment, celui de s'être engagé sur une piste réellement originale et celui de l'inachèvement. Les deux sont liés. Partir à la recherche de l'information sur l'activité des consultants étrangers, très dispersée, oblige à un lourd investissement en temps. On se heurte vite à des problèmes de méthodologie et de limites de champ. La méthodologie est concernée par les difficultés de datation et d'identification du contenu précis des interventions. La limite du champ est interpellée en permanence, et rejoint d'ailleurs un problème de méthode : peut-on réellement faire l'impasse sur d'autres secteurs (en particulier les routes, les aéroports, l'énergie dans son ensemble) pour mieux comprendre l'intérêt de l'ingénierie internationale pour les projets urbains ? Comment ignorer les milieux de la recherche et de l'industrie et leurs interactions avec l'ingénierie ? Comment ne pas s'interroger sur les missions d'expertise en urbanisme, foncière et immobilière, sollicitées dans les projets immobiliers ou d'aménagement ? Autant de limites à la présente recherche, autant d'autres chantiers... Par delà les insatisfactions, émergent malgré tout, heureusement, quelques certitudes.

L'idée que les consultants internationaux transfèreraient des modèles d'inspirations nationales ne paraît pas réellement pertinente dans le cas du Vietnam actuel, même si chaque bureau d'études nourrit ses expertises du fruit de ses expériences antérieures et exprime une culture technique qui est le legs de sa propre histoire. En outre, l'ingénierie étrangère mobilisée dans les pays émergents d'Asie est l'objet d'une cosmopolitisation et d'une internationalisation rapide, ce qui érode la thèse, séduisante il y a vingt ans, de « modèles » inspirés des pays d'origine des consultants. Si l'on peut effectivement trouver des cas de projets urbains où, à un bureau d'études, correspond bien l'intention de développer un type d'infrastructure donné (tramway, système centralisé d'épuration, gestion centralisé du trafic, etc.), ils ne rendent que très partiellement compte de la complexité des jeux d'acteurs auxquels sont soumis les bureaux d'études internationaux. Ceux-ci, quand ils sont intégrés à de grands groupes de l'ingénierie (filiale ou non), ont d'abord une triple relation à « gérer » :

i) Aux autorités vietnamiennes qui savent se montrer très critiques et s'appuient volontiers sur plusieurs expertises concernant un même sujet, et non sur une seule. Sur des marchés devenus hautement concurrentiels comme le Vietnam, la maîtrise d'ouvrage publique adopte des comportements d'appropriation qui contrarient largement les velléités des pays développés de vouloir y imposer, à travers leurs consultants, quelque « modèle » que ce soit.

ii) Aux institutions financières internationales, dont les choix influencent de plus en plus une aide bilatérale désormais à la recherche de synergies budgétaires et sectorielles avec les multilatéraux. S'il est clair que ces derniers pèsent largement sur l'introduction de méthodologies – études d'impacts environnementales, RAP¹¹², analyse économique, etc., introduction dans laquelle les consultants jouent un rôle central, la capacité de ces institutions à imposer des modèles techniques au Vietnam reste à démontrer par une analyse projet par projet.

iii) A des actionnaires qui raisonnent en termes de volumes d'affaires au moins autant qu'en terme de diffusion de systèmes techniques particuliers (sauf, pour l'ingénierie très spécialisée du type transports en commun). L'objectif des groupes d'ingénierie polyvalente est de développer, au delà d'études et d'expertises ponctuelles, des activités correspondant à des prestations représentant le plus d'hommes/mois possibles - supervision de grands travaux, exploitation et maintenance d'ouvrages, etc. Ces firmes doivent valoriser leur réputation d'indépendance et de professionnalisme (rapidité), leur surface financière (garantie et assurance), et leur permettre de dégager des marges sur la base de process bien rodés.

En bref, les conditions de l'ingénierie au Vietnam dans les années 2000 ne sont pas celles vécues en Indonésie ou aux Philippines, dans les années 70 ; la leçon vietnamienne montre que les bureaux d'études, décidément, ne font pas ce qu'ils veulent...

De fait, les observations tirées du Vietnam paraissent assez analogues à celles qu'inspire la Chine. Comme dans l'Empire du Milieu, les appareils administratifs vietnamiens, en pleine évolution, sont

¹¹² Resettlement Action Plans (plans de relogement des populations, exigé des multilatéraux pour tout projet sur la base de directives assez contraignantes)

néanmoins solidement organisés, et en dépit de leurs faiblesses, la notion de volonté politique y a un sens réel. Il y existe également une ingénierie locale dont les compétences actuelles laissent souvent à désirer au regard des standards internationaux, mais dont le renforcement progressif représente un enjeu majeur de la qualité du développement urbain. La perspective à dix ou quinze ans serait de confiner les consultants étrangers à certaines tâches spécialisées, comme c'est le cas à Singapour, et de faire en sorte que l'ingénierie vietnamienne puisse à la fois « se payer » des experts de bon niveau (locaux ou étrangers), et acquérir des références régionales sur des grands projets urbains.

Il serait souhaitable que les agences de coopération présentes au Vietnam, puissent réfléchir à leur contribution à l'accompagnement du développement de l'ingénierie locale, comme l'ont déjà fait les Australiens, et dans une moindre mesure les Japonais. A cet égard, ce rapport a mis en évidence plusieurs orientations possibles qui pourraient être soumises à discussion en vue d'initiatives opérationnelles :

- L'appui (veille et rétrospective) à la constitution d'une véritable base de données dressant une liste exhaustive des interventions de l'ingénierie internationale et des partenariats locaux, conçue dans l'esprit de celle qui figure en annexe. Un système de rating des expériences pourrait être imaginé rendant compte de la satisfaction donnée par les prestations. Une base de type permettrait de suivre les contributions des sociétés d'ingénierie aux projets et permettrait aux maîtres d'ouvrage d'avoir une meilleure idée de l'offre disponible, tant locale qu'étrangère.
- L'appui à la constitution d'une base d'expériences permettant de mieux connaître l'impact des recommandations et les circonstances des succès ou échecs des missions assumées par l'ingénierie internationale au Vietnam.
- Promouvoir une réflexion plus poussée sur les interactions possibles entre missions d'ingénierie internationale et systèmes de formation – initiale et continue - afin de faciliter l'émergence de consultants vietnamiens de haut niveau en mesure de se saisir des problématiques liées à la planification urbaine, avec toute les précautions qu'elles exigent, notamment l'interdisciplinarité.
- Stimuler une analyse des possibilités de transférer dans de meilleures conditions les savoir-faire concernant les outils et les méthodes, par exemple en finançant, dans le cadre de projets aidés, l'acquisition et les formations autour de logiciels (trafic par exemple), tout en préservant les intérêts commerciaux des bureaux d'études étrangers.
- En relation avec des organismes professionnels comme la FIDIC et VECAS, mettre en place un programme pédagogique visant à mieux faire comprendre aux autorités la valeur ajoutée de l'ingénierie dans une économie en forte croissance, et à mieux faire accepter les montants des honoraires des consultants étrangers.
- Cerner plus précisément le rôle des ONG dans l'expertise urbaine et les interactions souhaitables avec l'ingénierie professionnelle, notamment par rapport à la donne infra-municipale des projets. Dans le même ordre idée, investiguer sur l'expertise dans le domaine des opérations immobilières et d'aménagement, où interviennent des acteurs spécifiques, souvent asiatiques.

Une large partie de ces orientations pourrait être explorée plus avant de manière concertée, par exemple dans le cadre des initiatives de l'Urban Forum¹¹³ à Hanoi et de l'ODAP à HCMV. Il conviendrait de tenir compte des apports d'expériences des multilatéraux, de la JBIC et de la JICA relativement au rôle des bureaux d'études, même si leurs préoccupations paraissent davantage concerner les procédures de sélection et de contrôle que le secteur de l'ingénierie lui-même [ADB,1987]. Côté français, le relais avec les acteurs privés et publics de l'Hexagone pourrait être assuré par l'Institut des Métiers de la Ville à Hanoi et par le Centre d'Etudes et de Prospective Urbaine à HCMV, prochainement créé avec le soutien de la Région Rhône-Alpes.

Au delà du Vietnam, quels enseignements tirer, à portée plus générale, sur l'intérêt de l'approche développée ici pour d'autres pays ? Le Vietnam et le Cambodge en sont à des étapes différentes de

¹¹³ Organe de mise en commun de connaissances et d'expériences entre bailleurs de fonds dans le domaine urbain au Vietnam. Créé en 2001 avec le soutien particulièrement actif de la coopération helvétique (SDC). Il rassemble, outre le MOC et la SDC, le PNUD, la Banque Mondiale et la BAD, la JBIC, l'AFD, la JICA, (...) et entretient des relations permanentes avec les ambassades des pays originaires de l'aide, dont l'ambassade de France. L'ODAP, sous la tutelle du DPI, joue un rôle comparable à l'échelle de HCMV.

leur relation à l'ingénierie étrangère. Le premier formule des exigences fortes, et cherche véritablement les voies de transferts de savoir-faire et de renforcements de son ingénierie locale ; le cheminement n'est pas facile, mais la voie est tracée. Le second en est encore au stade de la forte dépendance, liée presque entièrement au volume et aux modalités de l'aide. Cela étant, il faut préparer l'avenir, le secteur de l'ingénierie et des opportunités qu'il offre pour l'emploi de jeunes cambodgiens formés sur place ou à l'étranger n'ayant pour l'instant suscité aucune initiative de capitalisation, et peu d'intérêt dans les programmes de coopération. Les savoir-faire de la planification des transports et environnementale, en particulier, sont encore trop peu développés alors que la complexité des enjeux urbains est extrême. L'investigation conduite au Vietnam appelle une extension des champs (énergie, infrastructures portuaires et aéroportuaires, aménagement) et la mise en place d'un véritable mécanisme de veille et de suivi des expériences par projet. Le Cambodge, de même que le Laos, exigeraient que soit conduites des investigations de base au moins aussi complètes que celles réalisées par notre équipe au Vietnam. Dans une optique régionale, et sur la base des acquis du PRUD, une initiative sur les trois pays pourrait s'appuyer sur le réseau de recherche mis en place grâce au programme et sur la coopération active des agences d'aide au développement. La Chine se prêterait tout autant à ce type d'exercice, dans les principales métropoles au moins, encore qu'elle en soit à un autre stade de l'évolution de son ingénierie (il conviendrait d'ailleurs de distinguer les situations suivant les provinces). De même d'autres pays, aujourd'hui un peu délaissés par les programmes de recherche français : les Philippines, l'Indonésie, la Thaïlande, la Malaisie et le Myanmar. Les dynamiques urbaines à l'œuvre dans l'ensemble de la zone Asie Pacifique affichent de fortes similitudes, en particulier lorsqu'il s'agit des projets d'infrastructures et d'environnement [Baye, 1997] : par delà les inévitables particularismes nationaux, une analyse de l'ingénierie utile aux stratégies de coopération, pourra probablement s'appuyer sur une méthode d'approche reproductible sur chaque terrain. Restent les autres régions, y compris les pays d'Asie du Sud, d'Afrique, d'Amérique Latine, du Moyen-Orient et d'Asie Centrale : il convient d'être très prudent quant à l'intérêt des conclusions tirées ici pour des régions culturellement très différentes, où les mécanismes de l'aide à l'œuvre ne sont pas nécessairement comparables. Il est toutefois peu probable - espérons que la mise en commun des résultats du PRUD le montrera - que la question de l'ingénierie s'y révèle moins pertinente pour la recherche et la coopération urbaines qu'en Asie de l'est.

ANNEXE 1 - REPERES BIBLIOGRAPHIQUES
--

Généralités sur l'expertise et les consultants, leurs marchés

ADB, 2003, *Handbook for Users of Consulting Services, Procedures and Practices*, Vol. II, 173 p.

ADB, 2002, *Handbook for Users of Consulting Services, Procedures and Practices*, Vol. I, 125 p.

ADB, 1997, *A special study on issues pertaining to the engagement of consultants in bank loan projects and their effect on project performance*, special study series N° 27, December, 23 p.

Barthélémy J.R., 1994, *Ingénierie des services urbains, de l'aménagement et de la construction en France*, « *L'ingénierie publique dans un contexte concurrentiel* », rapport au Ministère de l'Équipement, DRAST, 61 p. + annexes.

Baye E., Debizet G., 2001, *Des nouvelles problématiques urbaines à l'innovation de l'expertise transport : mise en parallèle et convergence avec trois pays européens : France, Allemagne, Royaume-Uni*. Recherche conduite dans le cadre du Predit, Ministère de l'Équipement et des Transports.

Baye E. (co-ord.) Blancher Ph. Chi A. collab. 2002, *Bilan de compétence des laboratoires de recherche français en modélisation des déplacements de voyageurs et de marchandises (et pré-bilan pour l'étranger)*, ADEME, PREDIT, 2002.

Baye E., 2000, *La maîtrise d'ouvrage publique face aux bureaux d'études dans la Région Rhône-Alpes dans le cas de la gestion des déchets*. Contrat de Plan Etat Région, Agence des Villes.

Baye E. Lapoire M. 2000. *Les emplois du développement durable dans les grandes agglomérations : approches exploratoire à travers les modalités de gestion des services techniques (eau, déchets, transports publics)*, Centre d'Études de l'Emploi, Programme « Les emplois du développement durable ».

Baye E., 1999, *Radioscopie de l'ingénierie conseil de transport et de circulation en Europe*, étude de synthèse/actualisation réalisée dans le cadre de la publication 2001 Plus - Veille internationale, dans le cadre des recherches effectuées pour le Predit CPVS/DRAST, n°47, Ministère de l'Équipement, 47 p.

Baye E., 1999, *Interaction entre gestion du cycle urbain de l'eau, et technologies de l'environnement dans une perspective de développement durable (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Italie)*, en collaboration avec quatre partenaires européens, sous la coordination de l'Institut national du génie urbain à Lyon, Programme Environnement et Climat, DG XII.

Baye E., Kirat T., 1998, *Modes de gestion des services publics de l'eau et de l'assainissement et innovation technologique. Analyse économique, juridique et comparée, France - Japon*, en collaboration avec le Groupe d'analyse et de théorie économique (GATE), programme "systèmes écologiques et développement durable" du CNRS, programme environnement, vie, et sociétés,

Baye E., 1997, *L'ingénierie-conseil de prévision et de régulation du trafic au Royaume-Uni*, Ministère de l'Équipement et des Transports (DRAST), 1997.

Baye E., 1995, *L'ingénierie-conseil de prévision et de régulation du trafic en France*, Ministère de l'Équipement et des Transports (DRAST).

Baye E., 1995, *L'ingénierie-conseil de prévision et de régulation du trafic en Allemagne et en Suisse germanophone*, Ministère de l'Équipement et des Transports (DRAST).

Baye E., Cusset J-M, 1992, *Les consultants dans le secteur des transports urbains en Asie du Sud-Est : cas des Philippines et de l'Indonésie*. in : *Mobilité et transports dans les villes en développement*. Transferts de modèles et échanges économiques Nord-Sud, L'Harmattan, Paris.

Baye E., Cusset J.M., 1991, *Stratégie et marché des consultants aux Philippines et en Indonésie : le cas des transports urbains*, Ministère de l'Équipement et des Transports.

Baye, E., 1997, *"Le développement des infrastructures dans la zone Asie-Pacifique : mythes et réalités"*, 2001 plus..., n° 39, publication du Ministère de l'Équipement et des Transports (DRAST/CPVS), juillet 1996.

- Bessant J, Rush H., 1995, Building bridges for innovation : the role of consultants in technology transfer, *Research Policy*, pp. 97-114.
- Black J., Rimmer P.J., 1982, Japanese highway planning : a western interpretation, *Transportation*, mars 1982, pp. 29-49
- Charreaux G., Couret A., et alii, 1989, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Gestion Economica, 151 p.
- Darbera R., 1978, La planification des transports urbains en pays en voie de développement : problèmes méthodologiques et institutionnels, Institut d'Urbanisme de Paris, Paris, décembre 1978
- Dick H.W., Rimmer P., 1988, Urban Public Transport in Southeast Asia: a Case Study of Technological Imperialism? *International Journal of Transport Economics*, June, pp. 177-196.
- Drouet D., Lorrain D., 1991, L'ingénierie des services urbains. Structures et évolution dans six pays européens. La Documentation Française, Collection Etudes et Recherches, 114 p.
- Farahmand-Ravazi A., 1994, The role of international consultants in developing countries : lessons from Teheran (Iran), *Transport Policy* N°2 pp. 117-123
- Hans-Dieter Evers, Thomas Menkhoff, 2002, Selling Expert Knowledge : The Role of Consultants in Singapore's New Economy, ZEF Discussion Papers on Development Policy, Bonn, October 2002, 29p.
- Horjorth P., Nguyen Thi Dan, (1994), Water management options for urban areas in Asia, *Cities*, n°2, pp. 125-130.
- Knox P.L., Masilela C.O., 1989, Attitudes to third world planning : practitioners versus outside experts, , n°3, pp. 67-79.
- Laryea-Adjei George, Building capacity for urban management in Ghana : some critical considerations, *Habitat International*, 2000, pp. 391-401.
- Lassave P., Offner J.M., 1989, Urban transport : changes in expertise in France in the 1970 and 1980's, *Transport Reviews*, vol. 9, n°2, pp. 119-134.
- Lorrain D., 2002, Capitalismes urbains : la montée des firmes d'infrastructures, *Entreprises et Histoire*, n°30, « Les grands groupes et la ville », septembre, pp. 7-31.
- Madeuf B., 1981, "L'ordre technologique international. Production et transferts", *Notes et Etudes Documentaires*, La Documentation Française, n°4641- 4642, 1981, p. 68
- Niosi J., 1988, Du nouveau dans les services internationaux : les multinationales de l'ingénierie. *Revue d'Economie Industrielle*, 1^{er} trimestre
- Preston R., Artur, 1997, L., Knowledge societies and planetary cultures : the changing nature of consultancy in human development, *International Journal of Educational Development*, janvier, pp. 3-12
- Rimmer P., 1988, The Internationalization of Engineering Consultancies: Problem of Breaking into the Club, *Environment and Planning, A*, Vol. 20, pp. 761-788.
- Villes, politique urbaine dans le Vietnam socialiste avant le doi moi**
- Murray P, Szelenyi I, L'anti-urbanisme des Etats socialistes, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n°38
- Nguyen-duc Nhuan, 1981, *Industrialisation et restructuration de l'espace social au Viet Nam*. Paris CSU-DGRST, 1981. 63p.
- Nguyen-duc Nhuan, 1978, *Dés-urbanisation et développement régional au Vietnam (1954-1977)*. Paris, CSU, 1978, 142p
- Nguyen-duc Nhuan, 1978, Urban Change in Viet Nam, *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol.2 Number 2 June 1978
- Nguyen-duc Nhuan, 1983, Mandarins et révolutionnaires: leurs rapports à l'espace social au Vietnam in *La Bureaucratie au Vietnam*, ouvrage collectif, L'Harmattan.

Nguyen-duc Nhuan, 1984b. Do the urban and the regional policies of the socialist Vietnam reflect the patterns of the ancient Mandarin bureaucracy ? *International Journal of Urban and Regional Research*. 8 , 1984

Nguyen-Duc Nhuan, 1987, The price of urbanization in Vietnam. *International Journal of Urban and Regional Research*

Thrift N.J., Forbes D.K., 1985, Cities, socialism and war : Hanoi, Saigon and the Vietnamese experience of urbanisation, *Environment and Planning*, n°3, pp. 279-308.

Villes socialistes, transition vers le marché, implications urbaines

French R.A., Hamilton F.E.I., eds, 1979, *The socialist city : spatial structure and urban policy*, Jhon Wiley.

Goldblum C., 1987, Métropoles de l'Asie du Sud-Est. *Stratégies urbaines et politiques du logement*, L'Harmattan, collection "Villes et entreprises", 276 p.

Lea J.P., Courtenay J., 1985, *Cities in conflict. Studies in the management of Asian cities*, The World Bank

Ott T., 2001, From concentration to de-concentration - Migration patterns in the post-socialist city, *Cities*, n°6, 403-412.

Scarpaci J.L., 2000, Introduction on the transformation of socialist cities, *Urban Geography*, n°8, pp. 659-669.

Sailer-Fliege U., 1999, Characteristics of post-socialist urban transformation in East Central Europe, *GeoJournal* , pp. 7-16

Szelenyi I., 1996, Cities under socialism and after, in Andruz G, Harloe M, Szelenyi I. (eds), *Cities after socialism : urban and regional change and conflict in post-socialist societies*, Blackwell publishers, Oxford, pp. 286-317.

Chine

Baye E., 2002, *La substitution du gaz naturel au charbon à Beijing. Enjeux institutionnels et perspectives pour la coopération technique en Chine*, Ministère des Affaires étrangères, DGCID.

Baye E., Smithson J., 2001, *Models of Private Sector Participation in Water and Regulation of Water Companies: Lessons for China*, contribution a un document de travail remis à la Banque Mondiale, rédigé en collaboration avec Mott MacDonald (UK).

Baye E., Lorrain D., 1997, *Le marché de l'environnement dans la région de Shanghai : réglementations, institutions, industries*, en collaboration avec la Fondation des villes, Ministère de l'Industrie (DGS/SAEI).

Baye E., Guillemot M., Lorrain D., 1994, *Les services urbains en Chine : eau - assainissement - déchets*, en collaboration avec la Fondation des Villes, DAEI, Ministère de l'Équipement et des Transports.

Gar-on Yeh A., Wu F., 1999, The transformation of the urban planning system in China : from a centrally-planned to transitional economy, *Progress in Planning*, n°3, pp. 167-252.

Jiang Xu, Mee Kam Ng, 1998, Socialist urban planning in transition. The case of Guangzhou, China, in *Third World Planning Review*, Février 1998, pp.35-51

Turley W.S., Womack B., Asian socialism's open doors : Guangzhou and Ho Chi Minh City, in *China Journal*, 1998, pp. 95-199

Seebrooke W., Stanley C.W., Ma F., Yong Li, 2003, Implementing sustainable urban development at the operational level (with special reference to Hong Kong and Guangzhou), *Habitat International* 24 p.

Sit, V.F.S., Yang Chun, 1997, Foreign Investment : the new dynamic of urbanization in developing country : the case study of Pearl River Delta, *Journal of Chinese Geography*, vol. 52, n°8 pp. 193-206

- Sit V.F.S., 1996, Soviet influence on urban planning in Beijing, 1949-91, *Town planning review*, pp. 457-484.
- Turlough F., 2001, Transferring environmental technologies to China. Recent developments and constraints; *Technological Forecasting and Social Change*, n°1, pp. 55-75
- Weisbrod R., 1999, Solving China's Urban Crisis : China's Transport Energy Future, *Journal of Urban Technology*, avril 1999, pp. 89-100.
- Wu F., 2003, Transitional cities : Commentary, *Environment and Planning A*, pp. 1331-1338.
- Wu F., 2002, Real Estate Development and the Transformation of Urban Space in China's Transitional Economy with Special Reference to Shanghai, in Logan J.R. (eds), *The new Chinese city, Globalisation and market reform*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 154-166.
- Wu F., 1996, Changes in the structure of public housing in China, *Urban Studies*, pp.1601-1627
- Wu F., 2001, China's recent urban development in the process of land and housing marketisation and economic globalisation, *Habitat International*, pp. 273-289.
- Zhang T., 2002, Urban development and socialist pro-growth coalition in Shanghai, in *Urban Affairs Review*, n°4, pp. 475-499.
- Zhang T., 2002, Decentralization, localization and the emergence of a quasi-participatory decision-making structure in urban development in Shanghai, *International Planning Studies*, n°4, pp. 303-323
- Zhou Y., MaL., 2000, Economic restructuring and suburbanization in China, *Urban Geography*, n°3, pp. 205-236

Vietnam en général

- Dixon C. Kilgour A., 2002, State, capital and resistance to globalisation in Vietnamese transitional economy, *Environment and Planning*, vol. 34, pp. 599-618
- Gainsborough M, 2002, Beneath the veneer reform : the politics of economic liberalisation in Vietnam, *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 35, pp. 353-368
- Bolay J.C., Thai Thi Ngoc Du, 1999, Sustainable Development, Urbanization and Environmental Risks: The Priority of Local Actions in Ho Chi Minh City, Vietnam, in *Journal of Urban Technology*, Volume 6, Number 2.
- De Miras C, Tran Hieu Nhue, Nguyen Van Tin, Quertamp F., Pandolfi L, 2002, Transitions nationales, gouvernance urbaine et gestion de l'eau urbaine - Viêt-nam et Maroc, in in *Actes du Séminaire Regards croisés sur Hanoi*, pp. 233-236
- Douglass M. et alii, 2002, *The Urban Transition in Vietnam*, Department of Urban and Regional Planning, University of Hawai's at Manoa, USA, UNCHS, Fukuoka, Japon.
- Nguyen Ba Dang, 2002, Quelques réflexions sur la préservation de l'ancien quartier et le développement de nouveaux espaces urbains, in in *Actes du Séminaire Regards croisés sur Hanoi*, pp.68-72
- Nguyen Duc Nhuan, 2002, Vietnam et le tournant urbain : métropolisation et cosmopolitisation, in *Regards croisés sur Hanoi . Transition, spécificité urbaine et choix de développement*, Actes du Séminaire IMV-Ville de Hanoi, sous la direction scientifique du PRUD, pp. 266-273
- Nguyen-Duc Nhuan,. 1991, *Housing Policies in the Third World. Viet Nam*. (en coll.) edited by Kosta Mathéy. Profil Verlag. München, 332 p.
- Parenteau R., 1997, (sous la direction de), *Habitat et environnement au Vietnam*, Khartala éditions, 329 p.
- Parenteau R., Champagne L eds., 1997, *La conservation des quartiers historiques en Indochine*, Khartala- Agence de la Francophonie, 222 p.
- Pédélahore de Loddis Ch., 2002, Pour un urbanisme syncrétique et identitaire, in *Actes du Séminaire Regards croisés sur Hanoi*, pp. 31-34

Pédelahore de Loddis Ch., 1996, Les villes vietnamiennes aux risques du Marché, Villes en développement, Paris, ISTED et ARDU.

Nguyen Laurence, 1996, La question du patrimoine dans le renouveau vietnamien. La confrontation de Hanoi et d'Ho Chi Minh Ville, *Annales de la Recherche Urbaine*, septembre, pp.89-97.

Nguyen Laurence, 1998, Esquisse de la politique de modernisation et de développement urbain à Hanoi et Ho Chi Minh Ville, (1986-1996), Thèse de doctorat d'urbanisme et d'aménagement, Université de Paris 8, Institut Français d'Urbanisme, 2 tomes.

Nguyen Laurence, 2001, La production de la ville au Vietnam, Villes en parallèle, n°32-33-34, 2001, pp. 442-451 *Habitat International*

Nghi D.Q., Kammeier H.D., 2001, Balancing data integration needs in urban planning, *Cities*, vol. 18, n°2, pp. 61-75

Logan M., 2002, Progress in planning – has there been any ? The case of cities of East Asia, *Progress in Planning*, pp. 239-260

Hanoi

Decoster F. et alii, 1995, Hanoi, fragments de mutation. *Dynamiques urbaines*. Paris.

Forbes D., Le Hong K., 1996, *A city in transition. Socialist Reform and the Management of Hanoi*, in Ruland J. editor, *The Dynamics of Metropolitan Management in Southeast Asia*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.

Forbes D., 1996, Socio-Economic Change and the Planning of Hanoi, *Built Environment*, vol. 27, n°2, pp. 68-84

Institut Français d'Urbanisme, 1997, *Hanoi*, collection portraits de villes, Agence de la Francophonie, Paris, 57 p.

Institut des Métiers de la Ville, 2004, *Regards croisés sur Hanoi : Transition, spécificité urbaine et choix de développement*, séminaire international organisé par l'Institut des Métiers de la Ville, le Comité Populaire de Hanoi et la Région Ile de France, direction scientifique PRUD, Hanoi 12-14 novembre 2002.

Hoang-Huu Phe, 2002, Investment in residential property : taxonomy of home improvers in Central Hanoi, *Habitat International*,

Leaf M. 1999, Vietnam's urban edge. The administration of urban development in Hanoi, in *Third World Planning Review*, n°3, 297-315

Logan W. S., 1995, Heritage Planning in Post-Doi Moi Hanoi, *American Planning Association Journal*, pp. 328-343

Margonstern D., 2001, Point sur l'urbanisme, l'aménagement et les transports à Hanoi, note à l'attention de l'Ambassadeur de France au Viet-nam, 20 p.

Nguyen Quang, Kammeier Hans Detlef, 2002, Changes in the political economy of Vietnam and their impacts on the built environment of Hanoi, *Cities*, vol. 19 n°6, pp. 373-388

Palisse J-P, (1993), Un nouveau schéma directeur pour Hanoi : le dragon prépare son envol. *Cahiers de l'AURIF*, n°104/105, pp. 123-137

Pandolfi L., 2001, Réforme foncière et urbanisation au Vietnam, Hanoi, 1986-2000. Thèse de doctorat d'urbanisme et d'aménagement, Université de Paris 8, Institut français d'urbanisme

Pandolfi L., 2001, Les projets d'aménagement à Hanoi : les aléas de la conversion à l'urbanisme de marché, in *Les Cahiers de l'Ipraus*, numéro spécial " Hanoi, le cycle des métamorphoses ", Paris, pp.335-351.

Pédelahore Ch, 2001, L'habitat collectif à Hanoi. Généalogies historiques et typologies de la transformation, in *Les Cahiers de l'Ipraus*, numéro spécial " Hanoi, le cycle des métamorphoses ", Paris, 2001, pp.297-334.

Pandolfi L., (2001), Les projets d'aménagement de Hanoi : les aléas de la conversion à l'urbanisme de marché, in Hanoi, Les Cahiers de l'IPRAUS n°3, pp. 335-351

Papin P., 2001, Histoire d'Hanoi, Fayard, 403 p.

PNUD, 1995, Strengthening the capacity for urban management and planning in Hanoi, VIE/95/050/01/B./99., 7 p.

Thi Binh Nguyễn, A.T.M. Nurul Amin, 2002, The role of foreign direct investment in urban environmental management : some evidence from Hanoi, Vietnam, *Environment, Development and Sustainability*, 4, pp. 279-297

Ho Chi Minh Ville

Bassand M. (dir), 2000, Métropolisation, crise écologique et développement durable. L'eau et l'habitat précaire à Ho Chi Minh-Ville, Vietnam, Science, Technique Société, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 299 p.

Bolay J.C., Carthoux S., Cunha A., Tai Thi Ngoc Du, Bassand M., 1997, Sustainable development and urban growth : precarious habitat and water management in Ho Chi Minh City, Vietnam, *Habitat International* n°2, pp. 185-197

Bolay J-C., 1998, Ho Chi Minh Ville : chronique d'une métropolisation annoncée, *Urbanisme*, novembre-décembre, n°303, pp.14-19

Desbenois H., 1995, L'urbanisme à Ho Chi Minh Ville : perspectives et projets des services municipaux (rapport de synthèse dans le cadre de la coopération entre la Communauté Urbaine de Lyon et Ho Chi Minh Ville).

Huong Ha, 1999, Economic reforms and the New Master Plan of Ho Chi Minh City, Vietnam : Implementation issues and policy recommendations, *GeoJournal*, (49), 3, pp.311-309

Quach-Langlet T., 1991, Aperçu sur Ho Chi Minh Ville 1990, in Lafont P.B. (sous la direction de), *Péninsule Indochinoise, études urbaines*, L'Harmattan, pp. 207-222

Thai Thi Ngoc, Weissberg D., 1999, *De Saigon à Ho Chi Minh Ville, une métropole entre utopies et compromis*, collection "Villes et Territoires, n°12, PUM, Toulouse

Politique des transports, services techniques et schémas d'aménagement

Barter P, 1999, *An international comparative perspective on urban transport and urban form in Pacific Asia : the challenge of rapid motorisation in dense cities*, Institute for Sustainability and Technology Policy, Murdoch University, Australie, 1999, 474 p.

Crippen Consultants, 1993, Urban waste Management Study Hanoi, Haiphong and Ho Chi Minh City, Final Report, Vancouver, 13 p.

Cuong, P.V., 1994, Hanoi Environment, Sewerage and Drainage Management and Waste Water Treatment, Unpublished report, MOSTE, Hanoi 8 p.;

Cusset J.M., Godard X., Hoang Thu Huong, 1996, Mobilité et usage des modes de transport à Hanoi. A la recherche de la complémentarité entre les deux roues et les transports collectifs., in Actes de la CODATU VII, *Urban transport in developing countries*, New-Delhi, 12-16 février, tome 1, pp; III-207-III-216.

Cusset J.M., 2003, Sustainable transport and social acceptability of policy measures : the case of Hanoi, in Proceedings de la WCTR Séoul 2001,

Cusset J.M., 2002, Une politique de transport urbain durable pour une ville asiatique en transition est-elle réaliste ? L'exemple de Hanoi, in Actes de la CODATU, Lomé.

Cusset J.M., 2003, La bicyclette a-t-elle encore un avenir dans une ville asiatique en transition vers le marché ? L'exemple de Hanoi (Vietnam), communication à Vélo City, Paris

Dorsch Consult, MVA, VRICC, 2000, Hanoi Urban Railway Feasibility Study, final report, phase 2, 2 vol., April

Godard X, Cusset, J.M., avec la collaboration de Schmitt M., 1996, " Les termes d'une politique de transport urbain au Vietnam dans le contexte de la transition, Colloque AUPELF/UREF sur Développement et transition vers l'économie de marché, Hanoi, 5-6/12/1996.

Municipality of Phnom Penh, 1997, Terms of reference on the study on the urban development and transport master plan of the Phnom Penh metropolitan area

MVA, TRL, TDSI, 1998, Ho Chi Minh City Transport Study, Draft final report, août, pag. mult.

PCI, JICA, 2001, Implementation Program Study for Hanoi Commuter Rail Corridor Development Project, March, pag. mult.

Schmitt M., 1997, Transports urbains à Ho Chi Minh Ville : le coût d'une métamorphose mal maîtrisée, *Informations et Commentaires*, avril-juin, pp.27-32

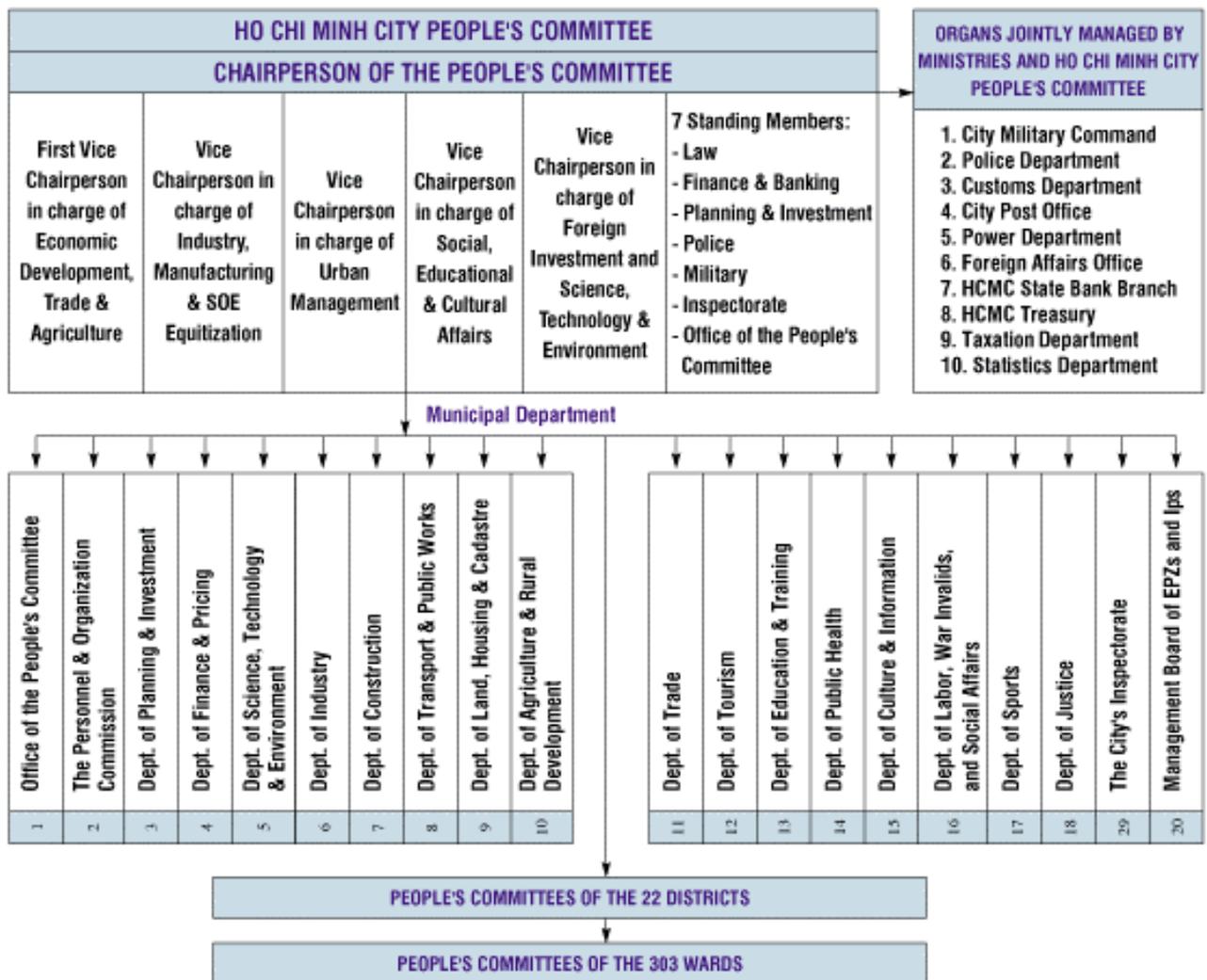
Urban Public Transport in Vietnam - Improving Regulatory Framework, JBIC Research Paper N°4, December 1999, 40 P.

**ANNEXE 2 - PROCESSUS DE DECISION
ET CHOIX DES INVESTISSEMENTS PUBLICS A HO CHI MINH VILLE**

Afin de mieux saisir appréhender les modalités d'intervention des experts et consultants étrangers dans le processus de décision relatif aux infrastructures et services urbains au Vietnam, il importe d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation administrative des villes, les relations entre acteurs au niveau local et central ¹¹⁴. Le processus de décision, lourd et complexe, héritage d'une longue tradition de planification "socialiste" des villes, n'est pas figé et les tendances à la décentralisation administrative seront de nature, sans nul doute, à accélérer sa mutation.

SECTION 1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ADMINISTRATION DE HO CHI MINH VILLE

Une vue d'ensemble



Source : Site internet de la Municipalité de Ho Chi Minh Ville

¹¹⁴ Ce chapitre a été élaboré à partir de documents officiels en anglais et en vietnamien traduits par l'équipe du CEFURDS et Nguyen Thien Phu.

Le Comité Populaire (CP) Municipal, élu par le Conseil Populaire Municipal, relève aussi de l'autorité du gouvernement central, représentée par le Premier Ministre. Le CP exerce sa juridiction sur dix-sept districts (arrondissements ou *quân*) urbains, et cinq districts ruraux (*huyêns*). Son rôle s'apparente à celui d'une municipalité. Le Comité exécutif prend des décisions administratives applicables sur l'ensemble du territoire de la ville. Le CP coiffe des départements et comités qui œuvrent tous dans des secteurs d'activités différents.

Les processus décisionnels et opérationnels suivent un parcours descendant du sommet (administrations centrales) vers la base (le quartier), de la manière suivante :

- 1) le CP Municipal reçoit les directives des Ministères ;
- 2) ces directives sont étudiées par le Comité Exécutif du CP Municipal qui les formule à nouveau sous une forme opérationnelle, puis les transmet aux *Départements* en fonction de leur champ de compétence ;
- 3) les *Départements* donnent à leur tour des instructions aux Comités Populaires des arrondissements et quartiers (*phuong*) ;
- 4) les Comités Populaires des arrondissements et quartiers exécutent les plans.

En outre, le CP d'HCMV possède deux instituts de recherche : l'Institut de Planification en Urbanisme et l'Institut de Recherche Economique. Enfin le CP perçoit des taxes municipales à travers le Bureau des Impôts et supervise la sécurité publique (Département de la Police Municipale).

SECTION 2. SYSTEME DE DECISION DES INVESTISSEMENTS : LE CHOIX DES PROJETS PRIORITAIRES

La prise de décision des investissements pour les projets financés par le budget d'Etat ou par l'ODA mobilise trois niveaux d'autorité

- a) Le Premier Ministre décide ou autorise d'autres organismes à décider les projets du Groupe A (cf. annexe 3),
- b) Les ministres, les chefs des organisations équivalentes au ministère, des organisations relevant du Gouvernement, les présidents du CP des villes et provinces décident les investissements des Groupes B et C. Dans ce cas, les décideurs doivent se baser sur la planification de développement du secteur, sur la planification de développement socio-économique local et sur le plan de dépenses du budget d'Etat pour décider des investissements et être responsable de leur efficacité.
- c) Les directeurs généraux des départements sous la direction des Ministères de tutelle peuvent avoir qualité pour décider les projets d'investissement du Groupe C ;
- d) Le Président du CP de HCMV peut autoriser le directeur du Département du Plan et des Investissements à décider les projets d'investissement dont le capital est inférieur à VND 2mds ;
- e) Les présidents des arrondissements ou quartiers peuvent prendre des décisions d'investissement dans la limite du budget alloué et sous réserve que ces projets d'investissement soient approuvés par les niveaux supérieurs d'autorité.

La plupart des projets urbains actuels d'investissement sont sélectionnés à partir des listes de projets proposés aux autorités locales par leurs services internes compétents (transports et travaux publics, plans et investissements, etc, ou (pour les grands projets) proposés à l'administration centrale par les autorités locales.

Il n'existe pas de réglementation d'Etat relative au processus de formation dans les projets d'investissement. Le dispositif actuel présente par ailleurs des faiblesses dans la mesure où les programmes ou projets d'investissement sont indépendants les uns des autres.

- Les organisations centrales (les ministères), établissant les programmes d'investissement, ne prennent pas en considération les rapports entre les projets, l'ordre de priorité, ainsi que leur délai de mise en oeuvre.

- Les services compétents des autorités locales établissant les programmes d'investissement se coordonnent peu les uns avec les autres.
- Le secteur privé ne s'intéresse pas aux programmes d'investissement des organisations centrales et locales. Par conséquent, certains bons projets ont été éliminés, alors que des projets inefficaces sont retenus.

Départements municipaux compétents en matière d'investissement

Au préalable, il convient de préciser que les projets d'investissement (à l'exclusion des projets d'investissement direct étrangers) sont classés en trois catégories A, B, C, par ordre d'importance décroissante selon leur nature (projets plus ou moins lourds, et la valeur des investissements qu'ils impliquent). Par exemple on trouve dans la catégorie A des projets urbains tels que les systèmes d'alimentation en eau et d'assainissement, la construction de systèmes de transport en site propre, les grandes infrastructures routières urbaines. Les équipements et services urbains de moindre importance, en particulier ceux qui concernent des districts ou de nouvelles zones d'urbanisation relèvent généralement de la catégorie B ou C.

Au niveau de la ville, le CP Municipal décide des projets d'investissement qui entrent dans les Groupes B et C. Pour l'aider à prendre ces décisions, le CP s'appuie sur les différents Départements en fonction de leurs compétences. Ces derniers ne disposent d'aucun pouvoir de décision en la matière mais ils font office de consultants auprès du CP, comme les Ministères centraux auprès du Premier Ministre.

On présentera ici les Départements plus particulièrement impliqués dans les infrastructures et services urbains, en précisant leurs attributions.

Le Département du Plan et des Investissements

Ce département, qui relève donc directement du CP, reçoit en même temps les instructions techniques du Ministère du Plan et des Investissements (MPI). Il est un organisme de conseil auprès CP Municipal pour la planification socio-économique et des investissements de HCMV. Concrètement, ses responsabilités sont les suivantes :

- sélectionner les projets d'investissement, compte tenu des contraintes financières et des apports extérieurs envisageables.
- se coordonner avec le Département des Finances pour les prévisions budgétaires et les soumettre ensuite au CP pour approbation.
- donner des instructions aux autres Départements compétents de la municipalité et aux autorités des districts (*quân*) et des quartiers (*phuong*) afin qu'elles définissent les projets d'investissements relevant de leur compétence.
- donner des instructions aux entreprises vietnamiennes et étrangères en matière d'investissement, enregistrer et apprécier leurs projets, et les soumettre ensuite à l'approbation du CP.
- s'assurer de la coordination entre acteurs dans la gestion de l'utilisation des aides officielles au développement.
- établir la liste des projets FDI (*Foreign Direct Investment*), et de ceux qui sont estimés prioritaires pour la municipalité.

Ce Département est divisé en plusieurs bureaux :

Planification Générale

Industrie et des Services

Développement des Infrastructures

Travail et des Affaires Socio-culturelles

Agriculture et du Développement Rural

Gestion des Projets ODA

Coopération et la Promotion des Investissements

Entreprises à Capital Etranger

Gestion de l'Adjudication (des appels d'offres)
Expertise des Investissements
Gestion de l'Enregistrement des Affaires
Communication
Administration Générale

Le Département de la Construction

Ce Département relève aussi du Ministère de la Construction dont il reçoit les instructions professionnelles. Ses attributions concernent la gestion des investissements relatifs au cadre bâti et aux infrastructures. Ses responsabilités sont décrites ci-après :

a) Montage et gestion des avant-projets

Bien que le Département ne gère pas lui-même directement les projets, il travaille avec les autres services compétents à la gestion des avant-projets, comme suit :

- Participation à l'évaluation des alternatives d'indemnisation dans des projets d'investissement
- Participation au montage financier des projets d'infrastructures
- Participation à la préparation et à l'organisation des négociations dans les projets d'eau et d'assainissement
- Evaluation du contenu des projets de préparation d'investissement et de construction, sur demande du CP.

b) Gestion technico-économique

- Vérification et approbation des devis des travaux (par exemple en 2001, pour 58 travaux) relatifs aux projets financés par le budget d'Etat.
- Vérification et approbation des contrats établis avec les entreprises relativement aux projets d'Etat.
- Participation à l'équipe de négociation des prix des contrats de construction pour certains projets clés à la demande du CP
- Participation à l'examen des offres d'ingénierie conseil pour des projets d'infrastructures tels que l'autoroute Est-Ouest.
- Participation à l'évaluation des prix, de la correspondance aux normes et de l'utilité publique des projets.

Le Département de la Construction comprend sept bureaux :

Administration Générale
Planification et Investissements
Gestion des Entreprises de Construction
Inspection
Délivrance des Permis de Construction
Expertise et Evaluation des Travaux de Construction
Gestion de la Tarification de la Construction

Le Département des Transports et des Travaux Publics (TPWS)

Ce Département, qui reçoit ses instructions techniques du Ministère des Transports, exerce les responsabilités suivantes :

- Sur la base des orientations et des objectifs de développement de la municipalité pendant une période déterminée, il donne des instructions aux autres Départements et aux instances locales (districts et quartiers) pour leur permettre d'établir les plans annuels de développement de construction, d'amélioration et de réparation des ouvrages de transports, des réseaux de transports urbains, de synthétiser ces éléments avant de les soumettre à l'approbation du CP et du MOT.

- f) Collaborer avec le Département du Plan et des Investissements au recensement des sources de financement disponibles pour la construction, l'amélioration des ouvrages de transports et de travaux publics, et pour le suivi de la réalisation des plans approuvés.
- g) Etudier et élaborer les documents contenant les instructions relatives à l'exécution des politiques, des lois et des réglementations qui s'imposent aux autres Départements et aux instances inférieures (districts et quartiers) pour la construction, l'exploitation, la protection et la réparation des ouvrages et infrastructures de transports fluviaux et routiers, des autres infrastructures urbaines dont la gestion est confiée au Département par le CP..
- h) Gérer le budget annuel alloué par le CP et mettre en adjudication l'amélioration, la réparation des ouvrages (sauf ceux qui sont gérés par le MOT), de transports, les interventions concernant les trottoirs, les allées, les quais, les appontements, les stations de bus, le réseau d'alimentation en eau et d'assainissement, les arbres, les parcs et les jardins zoologiques, l'éclairage public.

Le Département comprend les bureaux suivants :

- Administration Générale
- Plan et Investissements
- Gestion de la Circulation
- Gestion des Transports et de l'Industrie
- Gestion des épreuves de conduite - permis de conduire
- Inspection et Législation
- Gestion de l'alimentation et de l'évacuation d'eau
- Gestion environnementale

Le Département de la Science et de la Technologie (DOSTE)

Il est chargé de définir et de mettre en œuvre la politique générale et les stratégies environnementales visant au développement durable de HCMV. Ses attributions sont les suivantes :

- Etudier et établir les plans de long terme et annuels de développement scientifique et technologique, de protection de l'environnement au service de la stratégie de développement socio-économique d'HCMV. Organiser la mise en œuvre des programmes pilotes en fonction des priorités de développement, et en vue d'atteindre les objectifs des plans annuels et de long terme.
 - Elaborer les plans, les mesures de contrôle de la protection environnementale conformément à la loi en vigueur. Assurer le suivi, la coordination de la mise en œuvre des mesures de protection de l'environnement de la municipalité. Présider l'expertise ou commenter les rapports d'évaluation des impacts environnementaux des projets, notamment d'infrastructures. Assurer le contrôle et le suivi de l'évolution de la politique environnementale de la municipalité.
 - Superviser les initiatives innovantes, la propriété industrielle, les transferts de technologies, participer à l'expertise étatique des technologies des investissements importants.
 - Suivre la conformité aux normes et le contrôle de la qualité des produits et des marchandises.
 - Gérer le budget alloué à la science et la technologie. Orienter les organisations actives dans le domaine de la science et de la technologie, l'élaboration du plan relatif à la recherche, encourager l'application des progrès techniques à la sphère de la production et à la santé. Synthétiser et soumettre à l'approbation du CP des programmes et projets scientifiques financés par le budget d'Etat, en assurer le suivi et en vérifier la mise en œuvre.
 - Organiser l'expertise juridique en matière de science et de technologie

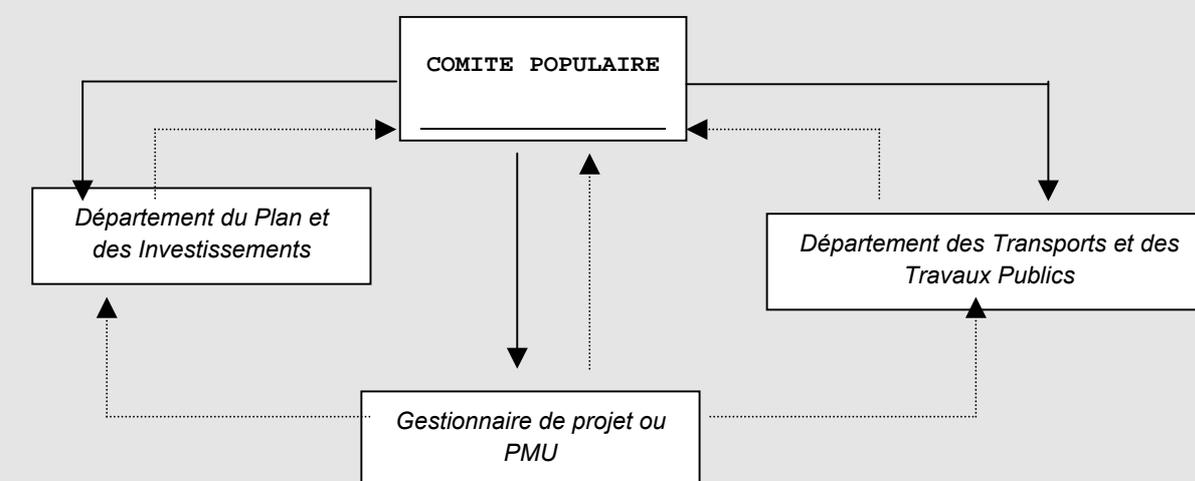
Le DOSTE comprend les bureaux suivants :

- Administration
- Inspection
- Planification et Finances

- Science et Technologie
- Environnement
- Technologie de l'information
- Propriété Industrielle
- Enregistrement des Activités Scientifiques et Technologiques
- Coordination du Programme de Formation ; 300 diplômés supérieurs (doctorats et maîtrises)

PMU (PROJECT MANAGEMENT UNIT) – « GESTIONNAIRE » VIETNAMIEN DE L'EXPERTISE ETRANGERE

Le montant du projet détermine la tutelle du Gouvernement central à travers les ministères ou du CP de HCMV. Dans les projets ODA qui relèvent du CP, le processus de gestion du projet est le suivant (ici le cas des transports et des travaux publics) :



Note :

- directives du Comité Populaire qui décide
- ⋯→ rapporteur et conseiller

Le bureau de projet, ou PMU, est créé, sur proposition du TPWS, par le CP et le(s) bailleur(s) de fonds. Le personnel du PMU se compose essentiellement de fonctionnaires détachés du TPWS. A titre d'exemple, M. Huynh Ngoc Si, ancien directeur adjoint du Service, est maintenant le directeur du projet « l'Autoroute de l'Est-Ouest », le projet de transports urbains le plus important à HCMV (\$470m, financé par la JBIC) La nomination du directeur et du directeur adjoint est approuvée par le CP, sur proposition du directeur du TPWS.

A l'échelle nationale, le Ministère du Plan et des Investissements (MPI) fournit les orientations d'ensemble relatives aux politiques d'investissement, assure le suivi de l'avancement. Concernant les normes techniques et les questions spécifiques à un secteur, le MPI consultera le MOC, ainsi que le MOT. A l'échelle municipale, le CP doit établir un comité de pilotage du projet (*Steering Committee*), qui en assure le suivi. Il assure la coordination de grands projets nationaux pour les territoires qui sont sous sa juridiction. Ce comité de pilotage est présidé par un adjoint au maire et inclut les représentants du TPWS et les autres services concernés (finance, plan, environnement, etc.). La mise en œuvre du projet est déléguée à un PMU du TPWS.

Périodiquement (a priori mensuellement), le PMU fait un rapport sur son avancement, sur les problèmes survenus et sur les solutions proposées au CP. C'est ce dernier qui décide la ou les solutions à retenir. Le PMU doit aussi faire un rapport technique au TPWS, et un rapport d'information au Service du Plan et des Investissements, afin de les tenir au courant.

C'est le CP qui décide la sélection de consultant(s) étrangers sur proposition du PMU. Celui-ci se conforme aux méthodes de sélection de consultants pratiquées par des bailleurs de fonds.

**ANNEXE 3 - CLASSEMENT DES PROJETS D'INVESTISSEMENT
SELON LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR**

(Décret du gouvernement vietnamien No. 52/1999IND-CP du 8 juillet, 1999)

Nota : Ce dispositif ne concerne pas les investissements directs étrangers

N°	Catégories	Valeur
	I. GROUPE A	
1	Projects on protection of national security and defence, which are of State secrets, projects of important socio-political significance, establishing and building new industrial park infrastructure	Unlimited
2	Projects on production of noxious substances, explosives regardless of investment capital scale	Unlimited
3	Projects on: power industry ; oil and gas exploitation, processing of oil and gas, chemicals, fertilisers, machine building (including ship purchase and building, car assembly), cement, metallurgy, minerals exploitation and processing ; traffic projects: bridges, seaports, river ports, airports, railways, national highways	Over VND400bn
4	Projects on: irrigation, traffic (other than those mentioned in 1.3 above), water Supply and drainage, technical infrastructure electric technology, production of information, electronic, informatics, chemo-pharmaceutical, medical equipment, other mechanical engineering structures, production of materials, post and telecommunication, domestic BOT, construction of living quarters, intra-city roads in urban areas with detail planning already ratified	Over VND200bn
5	Projects on: technical infrastructure of new urban areas ; projects on light industrial production, chinaware, porcelain, glassware, printing ; national parks, nature conservation zones, construction equipment procurement, agricultural and forestrial production, aqua-culture, agricultural and forestrial products processing.	Over VND100 bn
6	Projects on: healthcare, culture, education, radio, television, civil construction, warehouse, tourism, physical training and sports, scientific research and Other projects	Over VND75bn
	II. GROUPE B	
1	Projects on: power industry, petroleum, chemicals, fertilisers, machine-building (including ship purchase and building, car assembly), cement, metallurgy, minerals exploitation and processing ; traffic projects: bridges, seaports airport, railways, national highways	From VND30bn to 400 bn
2	Projects on: irrigation, traffic (other than those defined in point II.1) ; water supply and drainage, technical infrastructure, electric technique, production of information, electronic, informatics, chemico-pharmaceutical, medical equipment, other mechanical engineering structures, production of materials, construction of living quarters, general education schools, intra-city roads in urban areas, with detailed planning already ratified	From VND20bn to 200 bn
3	Technical infrastructure projects of new urban areas, projects on light industry, chinaware, porcelain, glassware, printing ; national parks, nature conservation zones, construction equipment, agricultural and forestrial production, aqua-culture, agricultural and forestrial products processing	From VND15bn to 100bn
4	Projects on: healthcare, culture, education, radio, television, civil building, ware-houses,,	From VND 7bn to 75bn

	tourism, physical training and sports, scientific research., and other projects	
	III. GROUP C	
1	Projects on- power industry, petroleum, chemicals, fertilizers, machine building (including ship purchase and building, car assembly), cement, metallurgy, mineral exploitation and processing ; traffic projects: bridges, seaports, airports, railways, national highways, general education schools in the planning (regardless of capital level)	Under VND30bn
2	Projects on: irrigation, communications (other than those defined at Point III.1). water supply and drainage, technical infrastructures, electric technique, electronics, informatics, chemo-pharmaceuticals, medical equipment, other mechanical engineering works, materials production, post and telecommunications, domestic BOT, construction of residential house quarters general education schools, intra-city traffic roads of urban areas having detailed planning already approved	Under VND20bn
3	Projects on: technical infrastructure of new urban areas- projects on light industry, chinaware, porcelain, glassware, printing, national parks, nature conservation zones, construction equipment, agricultural and forestrial production aquaculture, agricultural and forestrial product processing	Under VND15bn
4	Projects on: Healthcare, culture, education, radio, television, civil construction warehouses, tourism, physical training and sports, scientific research and other projects	Under VND7bn

1. Group A projects on railways or land roads must be phased out according to the length and grades of railways of roads as well as bridges under the guidance of the Ministry of Communications and Transport after consulting the Ministry of Planing and Investment.

ANNEXE 4 - LISTE DES INTERVENTIONS DES BUREAUX D'ETUDES ETRANGERS DANS LES VILLES VIETNAMIENNES ET CAMBODGIENNES

29/12/03	Bureaux d'études étrangers (le principal est en première position)	Pays	Année de la prestation, intervention, partenaires locaux et industriels	Financeurs identifiés
	VIETNAM : HANOI & HCMV			
AEROPORTS	Japan Airport Consultants Inc.	JAP	Développement du nouveau terminal passager de Tan Son Nhat (HCMV).	JBIC
AEROPORTS	Nippon Koei Co.	JAP	2000-2001. Etude pour le développement de l'aéroport international de Tan Son Nhat, HCMV.	JBIC
AEROPORTS	TERA (Transportation & Economic Research Associates)	USA	1998-1999. Evaluation du trafic et du projet d'amélioration de l'aéroport international de Tan Son Nhat (HCMV) et d'autres aéroports du sud.	US Trade & Development Agency ?
AEROPORTS	TERA (Transportation & Economic Research Associates)	USA	1998 (fin) - mi 1999. Evaluation du projet d'amélioration de l'aéroport de Noi Bai à Hanoi.	US Trade & Development Agency ?
AEROPORTS	Aéroport de Paris	FR	1995-2001. Assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la construction du nouveau terminal de Hanoi. FF10m	DREE (Protocole)
AMENAGEMENT	Banes Dawes Associates Ltd (BDA)	UK	2003. Etude de faisabilité pour le projet d'amélioration urbaine de HCMV. Phase 1. Avec Van Xuan Construction & Environment Designing Co. Ltd (VN) + T.S. Construction & Communication Consulting Co. (VN)	
AMENAGEMENT	Nikken Sekkei Ltd	JAP	2001. Hanoi : Master Plan du district de Tu Liem, ville nouvelle.	
AMENAGEMENT	Bechtel + S.O.M. + architectes internationaux (néerlandais et japonais)	USA	1996-1998. Schéma directeur d'aménagement de Hanoi.	Daewoo
AMENAGEMENT	Nippon Koei Co	JAP	1994-1995. Master plan pour le développement de la zone industrielle de Hanoi.	JICA
AMENAGEMENT	BCEOM	FR	1993. Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de HCMV. Coût : F99 250	Ministère des Affaires Etrangères (F)

AMENAGEMENT	BCEOM	FR	1993. Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de HCMV et Danang. Coût : F0,3m	DREE (Protocole)
AMENAGEMENT	Nippon Koei Co.	JAP	1991. Master plan pour le développement de la ville nouvelle de HCMV.	Gouvernement du Japon
ASSAINISSEMENT	Binnie Black & Veatch	USA/UK	Design détaillé de la station de traitement de Dinh Hung Hoa à HCMV.	DGIC/BTC
ASSAINISSEMENT	Safège	FR	2003. Etude d'endiguement des canaux de Tan Hoa Lo Gom à HCMV.	BAD/Banque Mondiale
ASSAINISSEMENT	Camp Dresser & McKee (CDM)	USA	2002-2007. Etude de faisabilité et revue de planification du bassin de Nhieu Loc - Thi Nghe à HCMV. Volet Eaux pluviales également. 7 districts couverts : 1, 3, 10, Phu Nhuan, Tan Binh, Binh Tanh, Go Vap. Project Appraisal : Dec. 2000.	Banque Mondiale
ASSAINISSEMENT	Camp Dresser & McKee (CDM)	USA	2002 ? Detailed design et organisation de l'appel d'offres pour 5 lots de construction dans le cadre du projet de rénovation du réseau d'écoulement des effluents du canal de Hang Bang à HCMV	BAD
ASSAINISSEMENT	Binnie Black & Veatch + Townland Consultants (HK)	USA/UK + HK	2000-2004. Projet d'assainissement et d'amélioration des eaux du canal Tan Hoa - Lo Gom. Association avec Wase (VN). \$7,729m d'aide britannique. Coût total de \$8,95m	Aides britannique et belge. DGIC/BTC
ASSAINISSEMENT	Nippon Koei Co.	JAP	2000. Assistance technique à la mise en œuvre de la réhabilitation du système de collecte des eaux usées à Hanoi.	JBIC
ASSAINISSEMENT	Pacific Consultants International	JAP	1998-1999. Masterplan d'assainissement urbain à HCMV (horizon 2020).	JICA
ASSAINISSEMENT	Pacific Consultants International	JAP	1998 (juin) - 1999 (Déc). Ecoulement des eaux usées et assainissement à HCMV. Etude de développement	JICA
ASSAINISSEMENT	CTI International Co.	JAP	1993-1994. Master plan et étude de faisabilité pour le réseau d'assainissement de Hanoi	JICA
ASSAINISSEMENT	Nippon Koei Co.	JAP	1991. 1993-1995. Etude, master plan et étude de faisabilité d'un projet de développement de l'assainissement et de l'écoulement des eaux à Hanoi	Gouvernement / compagnies privées / JICA

ASSAINISSEMENT	Soil and Water Ltd	SF	1990. Estimation des besoins pour le traitement des eaux usées à Hanoi. Etude de pollution des eaux de surface par les effluents urbains.	
DECHETS	Burgeap	FR	Recherche sur la faisabilité d'un transfert sud / sud (Afrique Viêt-nam) en matière de recyclage des déchets domestiques HCMV (....). En collaboration avec l'ONG Enda Vietnam	AFD
DECHETS	Interconsult	NO	2002-2003. Masterplan pour les déchets toxiques et pour la qualité de l'air à HCMV. Avec le Norwegian Institute for Air Research (NILU). Collaboration avec CDC Corporation (VN)	NORAD (projet BAD)
DECHETS	Nippon Koei Co	JAP	2001-2002. Etude de secteur et préparation d'un plan d'équipement pour la gestion des déchets à Hanoi.	JICA
DECHETS	Vermeer Vietnam/Ballast Nedam	NL	2000-2003. Projet de traitement des déchets solides à HCMV. Total de \$23,67m, dont \$14,2m par l'aide néerlandaise. En collaboration avec Nagecco (VN)	NOVIB
DECHETS	Vermeer Vietnam/Ballast Nedam	NL	2000 - ?. Aménagement de la décharge de Go Cat (2000 T/jour), dans le district 2 de HCMV. Aide de 20m de Guilden.	Coopération néerlandaise (programme MILIEV)
DECHETS	Safège	FR	1996. Etude de gestion et d'élimination des déchets à HCMV.	
DECHETS	Crippen Consultants	CAN	1993. Etude sur les déchets urbains à Hanoi, HCMV et Haiphong.	CIDA
DECHETS	Tonkin and Taylor International + Tong Associates	NZ	1990-1992. Etude de faisabilité et expérimentation pour le compostage des déchets solides au Vietnam, à partir de l'exemple de Hanoi.	Nations Unies (PNUD ?)
EAU	Louis Berger France	FR + USA	Etude de faisabilité. Connexion de la zone de Hoa Lac (30 km de Hanoi) au réseau d'adduction d'eau.	AFD
EAU	Sher Ingénieurs Conseils	BE	2003. Projet de développement de filtres d'arsenic dans la banlieue de Hanoi	Région Wallonne
EAU	Burgeap	FR	2002-2003. Etude du rôle joué par les petits opérateurs privés dans le domaine de l'alimentation en eau à HCMV (et sept autres villes d'Asie). Assistance technique TA REG 6021	BAD

EAU	Berlinwasser International AG	DE	2001 - ? Formation de l'ingénierie de l'eau au bénéfice de la régie d'assainissement de Hanoi (HSDC). Financement : \$400 000.	GTZ
EAU	Binnie Balck & Veatch	USA/UK	1999-2001. Projet de développement de la ressource et d'irrigation à Phuoc Hoa avec un volet relatif à l'approvisionnement de HCMV et de Thu Dau Mot.	BAD
EAU	Hokkaido Engineering Consultants Co. (Docon)	JAP	1998 (juin) - 2000 (mars) Masterplan et étude de faisabilité pour le système d'eau potable de Hanoi.	JICA
EAU	Placenter Ltd	SF	1997-2000. Assistance technique (tarification, gestion) dans le cadre de la phase 4 du projet d'eau potable à Hanoi, financé par la Finlande	Ministère finlandais des Affaires Etrangères
EAU	Groupe Bature	FR	1996-1998. Etudes préliminaire et de pré-faisabilité pour la mise en place d'un BOT pour le traitement de l'eau à Hanoi, avec Wivase Hanoi. \$310 000.	
EAU	Safège	FR	1996. Réorganisation de la compagnie d'eau d'HCMV	
EAU	Safège (FR) + GWK (DE)	FR/DE	1995. Schéma directeur de l'alimentation en eau potable d'HCMV, avec la collaboration de Wivase	Financement allemand
EAU	Soil and Water Ltd + GTK	SF	1994-1997. Projet d'eau et environnemental à Hanoi dans le cadre d'un projet Banque Mondiale (\$50m). Préparation et études de faisabilité et d'impact.	FINNIDA
EAU	Safège	FR	1994 ? - 1996. Programme de contrôle des fuites dans le système d'alimentation en eau potable à HCMV. FF 2,2 m	DREE (Protocole)
EAU	Pacific Consultants International + Hokkaido Engineering Consultants Co.(Docon Co. Ltd)	JAP	1994-1995 ? Plan général et faisabilité pour le réseau d'eau potable à Hanoi.	JBIC
EAU	Safège	FR	1994. Etude de diagnostic des réseaux de distribution d'eau d'HCMV. FF 2,5 m	DREE (Protocole)
EAU	Soil and Water Ltd	SF	1990-2000. Projet d'eau potable à Hanoi. Assistance technique. Projet total de \$120m	

EAU/ASS	Pacific Consultants International	JAP	2002 - 2003 ?. Schéma général pour l'eau et l'assainissement à HCMV.	JICA
EAU/ASS	Sogreah Consultants (FR) Parsons (USA)	FR/USA	1996-2003. Réhabilitation et amélioration du réseau d'eau et d'assainissement de HCMV (Assistance Technique). Conduite du projet (fin du prêt 2002). En collaboration avec Wase et Wiwaase (VN)	BAD
ENVIRONNEMENT	IEM Co Ltd	THA	Projet environnemental urbain de HCMV (établissement de priorités, planification...). Phase 1 : formulation d'un masterplan environnemental	BAD
ENVIRONNEMENT	Almec Corporation	JAP	2004 (début). Projet environnemental de Hanoi.	JICA/JBIC
ENVIRONNEMENT	NJS Consultants Co. Ltd	JAP	2002 - . Préparation d'un projet environnemenal de la BAD (signé en 1999 jusqu'en 2007) à HCMV, composantes eau, assainissement déchets. Etudes de préfaisabilité, revue des masterplan, définition d'options alternatives	BAD
ENVIRONNEMENT	Nippon Koei Co	JAP	1998-2000. Master plan environnemental de Hanoi.	JICA
ENVIRONNEMENT	SMEC International Pty	AUS	1998-2000. Projet environnemental urbain de HCMV.	Nations Unies (PNUD ?)
ENVIRONNEMENT	Coffey MPW	AUS	1998. Projet environnemental urbain de HCMV (établissement de priorités, planification...). Volet expertise socio-économique.	BAD
ENVIRONNEMENT	Soil and Water Ltd (pour Nippon Koei Co)	SF/JAP	1997-1998. Projet d'évacuation des eaux usées et environnemental à Hanoi. \$0,4m	JICA/JBIC (OECF)
ENVIRONNEMENT	SWECO	SW	1993. Evaluation des problèmes environnementaux à Hanoi.	SIDA
PORT	Nippon Koei Co.	JAP	1989. Etude pour l'extension du port de HCMV.	Financement privé
PORT	Nippon Koei Co.	JAP	1974. Etude pour l'extension du port de HCMV.	Financement privé
TRANSPORT	Citélum	FR	Centre de télégestion de l'éclairage public à HCMV. (projet)	DREE (protocole)

TRANSPORT	Pacific Consultant International + Oriental Consultants	JAP	Projet de tunnel immergé à HCMV. Design réalisé par Oriental Consultants et coordination par PCI.	JBIC
TRANSPORT	Sheppard Robson International	UK	Etude pour le franchissement de rivières à HCMV	
TRANSPORT	Colin Buchanan & Partners	UK	Ingénierie du trafic et planification des transports pour la Hanoi Urban Rail Feasibility Study (10km de lignes d'autobus + 19km de lignes ferroviaires urbaines + échangeur multimodal près de la gare centrale)	
TRANSPORT	MVA Asia Ltd		2004. Etude sur les options de privatisation des lignes de bus à Hanoi.	Banque Mondiale
TRANSPORT	Coyne et Bellier + Thalès Engineering & Consulting	FR	2003 - 2004. Réhabilitation du pont Long Bien à Hanoi.	DREE (FASEP)
TRANSPORT	Tewet (DE) + MVA Asia Ltd + Pacific Consultants International	DE + UK + JAP	2003 (seconde phase de l'étude). Etude de faisabilité de deux lignes du métro de HCMV. Projet METRAS. En collaboration avec TDSI South, Mitsui et Siemens	Ministère Fédéral Allemand de l'Economie et du Travail + Mitsui et Siemens
TRANSPORT	Cete de Lyon + CERTU	FR	2003. Etude d'identification de la ligne de tramway de Hanoi.	DREE + DTT + DAEI
TRANSPORT	Pacific Consultants International	JAP	2002-2005. Projet d'autoroute Est Ouest de HCMV. Supervision des travaux.	JBIC
TRANSPORT	Almec Corporation	JAP	2002-2004. Masterplan de Transport sur HCMV pour 2010 et 2020. Avec la collaboration de TDSI South.	JICA
TRANSPORT	Explicit	FR	2002-2003. Etude sur la pollution de l'air à HCMV. Avec la collaboration de EnerTEAM (VN) et de l'Energy Conservation Research & Development Center (VN). Appui du Laboratoire d'Economie des Transports (Lyon, FR).	ADEME
TRANSPORT	Louis Berger International	USA	2002-2003. Etude sur les transports ferroviaires et sur les transports urbains à Hanoi	US Trade and Development Agency
TRANSPORT	Ove Arup (Hongkong)	UK	2002. Etudes de trafic d'ajustement et sur les corridors 2 et 4 à HCMV, centre ville et carrefours isolés ; conception détaillée, préparation de l'appels d'offres et supervision des travaux	Banque Mondiale

TRANSPORT	Transdev	FR	2002. Etude préliminaire pour la mise en place d'une ligne de tramway pilote, avec Alstom et HATD (mission Tram à Hanoi). Avec la collaboration du VRICCC (VN).	Region Ile de France
TRANSPORT	Pacific Consultants International + Japan Transportation Consultants Inc.	JAP	2001. Etude de mise en œuvre pour un train urbain à Hanoi (Commuter Rail Corridor Development Project).	Japan Transport Cooperation Association
TRANSPORT	Transdev	FR	2001. Mission d'identification d'un projet de TCSP à Hanoi.	Région Ile de France
TRANSPORT	Pacific Consultants International et Oriental Consultants Co. + Maunsell Group	JAP + AUS	2000-2001 (début). Design détaillé, préparation de l'appel d'offre et supervision du projet de construction de l'autoroute Est Ouest de HCMV. Avec la collaboration de Transport Engineering Design Incorporation (VN) + Environmental Technology Cny (VN)	JBIC
TRANSPORT	MVA Asia Ltd + Systra	UK + FR	2000. Etude de faisabilité du système de transport public (bus) à HCMV	Financement privé
TRANSPORT	US Monorail Corporation + Price Waterhouse Coopers	USA	2000 ? Etude pour la mise en place d'un MassTransit Railway à HCMV, prévu en BOT (2002)	
TRANSPORT	Ove Arup (Hongkong)	UK	1999-2002. Projet d'amélioration des transports à HCMV. \$23,19m	Banque Mondiale
TRANSPORT	Japan Bridge & Structure Institute	JAP	1999-2000 (début). Développement des infrastructures de transport à Hanoi. Design détaillé et supervision des travaux	JBIC
TRANSPORT	Nippon Koei + Environmental Technologic Consultant Co.+ Pacific Consultants International	JAP	1999. Projet de développement des infrastructures routières et de transports à HCMV.	JBIC (OECF)
TRANSPORT	RATP International	FR	1999. Etude sur les transports collectifs urbains à Hanoi.	
TRANSPORT	Dorsch Consult (DE) + MVA Asia Ltd (UK)	DE + UK	1998-1999. Etude de faisabilité pour un système ferroviaire urbain à Hanoi. Avec la collaboration de VRICCC (VN)	KfW
TRANSPORT	RATP International	FR	1998-1999. Projet de développement à moyen terme de corridors urbains de transports publics à HCMV. Avec la collaboration de TDSI South	RATP
TRANSPORT	Pacific Consultants International	JAP	1998. Etude générale de transport à Hanoi sur la base du Masterplan de transport (1997)	OECF

TRANSPORT	Semaly	FR	1997-1998. Etude de faisabilité pour la ligne Ben Thanh Bin Tay, HCMV. Avec la collaboration de TDSI South (VN).	Ville de Lyon
TRANSPORT	TERA (Transportation & Economic Research Associates)	USA	1997-1998. Evaluation du projet de 3ème périphérique de Hanoi.	US Trade & Development Agency ?
TRANSPORT	TERA (Transportation & Economic Research Associates)	USA	1997-1998. Evaluation du projet de tunnel Ham Nghi (de Ben Thanh à Thu Thiem) sous la rivière Saigon à HCMV.	US Trade & Development Agency ?
TRANSPORT	Université de Dresden	DE	1997. Etude de pré-faisabilité concernant le développement des transports ferroviaires à HCMV	Etat de Saxe
TRANSPORT	Yachiyo Engineering Co. Ltd + Katahira & Engineers International	JAP	1997. Hanoi Transport Masterplan pour 2015.	JICA
TRANSPORT	MVA Consultancy (Asia) + Maunsell + Transport Research Laboratory	UK	1996-1998. Etude sur le développement des transports à HCMV à horizon 2020. £1,7m. Avec la collaboration de TDSI	DFID
TRANSPORT	Maunsell Pty + MVA Asia Ltd	UK/AUS	1996 et 1997. Etude de faisabilité à HCMV pour relier le centre ville à Thu Thiem (dont un tunnel immergé).	DFID
TRANSPORT	Kinhill + Tasman Asia Pacific + SVESC	AUS	1994-1996. Masterplan pour la région Sud. Etude sur les transports publics à HCMV. Avec la collaboration de TDSI South (VN) + EPC (VN) + ISS (VN)	AUSAID
TRANSPORT	Contrans AB	SW	1994-1995. Projet d'assistance pour les transports urbains du Vietnam, en particulier à Hanoi (circulation dans le centre ville, restriction, piétonnisation, stationnement).	SIDA
TRANSPORT	Japan Transport Corporation Agency + Vietnam Railway Research and Design Institute (VN)	JAP	1994. Plan pour les ponts, viaducs et trains souterrains à Hanoi.	
TRANSPORT	Contrans AB	SW	1993. Diagnostic des transports urbains à Hanoi	SIDA
TRANSPORT	Contrans AB	SW	1993. Etude de diagnostic des transports urbains à Hanoi.	SIDA

	VIETNAM : AUTRES VILLES			
AEROPORTS	Price Waterhouse Coopers	USA	Etude de faisabilité d'un nouveau terminal à Da Nang.\$579 700	US Trade & Development Agency
AEROPORTS	TERA	USA	1998-1999. Evaluation des infrastructures des aéroports internationaux de Da Nang et de Chu Lai.	US Trade & Development Agency ?
ASSAINISSEMENT	Tractebel Engineering	BE	Etudes détaillées du système d'assainissement de Hue. FF8m	BTC
ASSAINISSEMENT	Carl Bro A/s	DK	2001 (début). Projet d'assainissement de Dalat (5 ans). Design, supervision et gestion du projet, volet institutionnel inclus. Composante d'un projet plus vaste.	DANIDA
ASSAINISSEMENT	Nippon Koei Co (JAP) + Soil and Water Ltd (SF)	JAP + SF	2000-2001. Master plan pour l'assainissement 2000-2020 et étude pour l'amélioration du réseau de collecte des eaux fluviales à Hai Phong. \$0,4m.	JICA
ASSAINISSEMENT	Nippon Koei Co.	JAP	2000-2001. Master plan et étude de faisabilité pour le réseau d'assainissement de Haiphong.	JICA
ASSAINISSEMENT	Safège	FR	2000-2001 (début). Mise en œuvre du système d'assainissement de Vung Tau (usine + réseau primaire). Aide signée en 1999. Aide de FF105m. Avec la collaboration de Viwaase (VN).	DREE (Protocole)
ASSAINISSEMENT	Berim	FR	1998 (aide signée). Mise en œuvre du système d'assainissement de Tai Nguyen (usine + réseau primaire). Aide de FF105m	DREE (Protocole)
ASSAINISSEMENT	Kinhill Pty Ltd + Gutteridge Haskins & Davey Pty Ltd	AUS	1996-1999. Etude de faisabilité, renforcement institutionnel, detailed design, revue de projets, preliminary design. Dans le cadre du projet d'assainissement de la Banque Mondiale dans trois villes Haiphong, Quang Ninh, /Halong, Da Nang).	AUSaid
ASSAINISSEMENT	Agence Desaix	FR	1995-1996. Schéma général d'assainissement de Hue, en relation avec le NANCIE.	Région Lorraine
DECHETS	Safège	FR	Etude préliminaire relative aux installations de traitement de déchets dans la ville de Nam Dinh.	

DECHETS	Anycon	SF	Etude de faisabilité d'une installation de traitement pour la province de Vinti Laung. Avec la collaboration de Hadecon (VN).	FINNIDA
DECHETS	Anycon	SF	Etude de faisabilité d'une installation de traitement pour la ville de Da Phuoc. Avec la collaboration de Hadecon (VN).	FINNIDA
DECHETS	Burgeap	FR	1999-2001 (mise en œuvre). Expertise pour la définition du cahier des charges de la réalisation d'un centre d'enfouissement technique dans la province de Nam Dinh. . Aide de FF22m	DREE (Protocole)
DECHETS	Environmental Resources Management	UK	2000 ? Etablissement d'un plan stratégique de traitement des déchets à Haiphong.	
DECHETS	Environmental Resources Management	UK	1999. Aide à la préparation d'un plan stratégique national pour la gestion des déchets urbains. Production d'un Strategic Planning Guide pour action à court et long termes. Expérimentations à Halong et Cam Pha.	Banque Mondiale
DECHETS	Berim	FR	1998. Etude (design détaillé) relatif à l'usine de compostage de Nam Dinh. Avec l'équipementier français TEXEM.	DREE (Protocole)
EAU	Safège	FR	Etude générale sur le secteur de l'eau au Vietnam (FF0,4m) et renforcement de l'approvisionnement en eau potable de la ville de Bien Hoa (FF0,25m)	Banque Mondiale
EAU	Groupe Beture	FR	Projet d'eau potable de Cao Bang. master plan (2010), et prestations d'ingénierie et de formation, en collaboration avec Wivase (Hanoi). \$900 000	
EAU	Sogreah Consultants	FR	2001-2002. Pré étude pour une usine de traitement d'eau à Ha Giang, près de la frontière chinoise. Réalisation par OTV.	OTV
EAU	Sogea	FR	(Projet prévu en 2001 mais toujours en attente de démarrage). Etude pour un projet d'eau potable à Ha Dong. Diagnostic conduit avec la SAGEP et WMI (Vinci)	DREE (Protocole)
EAU	Nippon Koei Co.	JAP	2000-2004. Conduite de travaux pour l'alimentation en eau de zones urbaines (industrielles et résidentielles) dans la province de Ba Ria - Vung Tau	JBIC

EAU	Gutteridge Haskins & Davey Pty Ltd + BCEOM	AUS + FR	2000. Assistance technique. Projet BAD. Développement des réseaux d'eau dans trois villes de province. Avec la collaboration de Wase (VN).	BAD
EAU	Safège	FR	1999 (signature). Etude, supervision de la conduite de travaux concernant la réhabilitation et l'extension du réseau et la modernisation du traitement dans la ville de Dong Xoai.	DREE (Protocole)
EAU	Groupe Bature	FR	1998-2000. Phase 2 du projet d'eau potable de Hoa Binh: master plan (2010), et prestations d'ingénierie et de formation. \$700 000	
EAU	Groupe Bature	FR	1998-2000. Phase 2 du projet d'eau potable de Lao Cai : master plan (2010), et prestations d'ingénierie, en collaboration avec Wivase (Hanoi). \$750000	
EAU	Hyder Consulting	UK	1997-1999. Consultant principal (avec un Australien, non identifié), pour le projet d'eau potable - réhabilitation et extension du réseau - des villes de province : Long Xuyen, Nah Trang, Phan Thiet, Thai Nguyen, Than Hoa, Sam Son	BAD
EAU	NJS Consultants Co. Ltd	JAP	1997. Amélioration et extension du réseau d'eau potable de Hai Duong Town. Projet poursuivi par la JICA (accord en 1999)	JICA
EAU	Safège	FR	1997 (signature). Etude et supervision. Modernisation du réseau de la ville de Song La. FF 25m.	DREE (Protocole)
EAU	Safège	FR	Programme de contrôle des fuites dans le système d'alimentation en eau potable à Hue (1997)	
EAU	Groupe Bature	FR	1996-1997. Etudes (horizon 2020) et prestations d'ingénierie pour le réseau d'eau potable de Dien Bien Phu et d'autres petites villes du nord. En collaboration avec Wassenco (Ministère de la Construction)	
EAU	Safège	FR	1996-1997. Etude et supervision de travaux pour l'alimentation en eau potable de la ville de Lang Son. FF 9,8 m	DREE (Protocole)
EAU	Safège	FR	Signé en 1996. Réhabilitation du réseau de centre ville de Nam Dinh - études et supervision des travaux. FF 18m	DREE (Protocole)

EAU	Safège	FR	Signé en 1996. Modernisation du réseau de la ville de Yen Bai. FF 25m.	DREE (Protocole)
EAU	ACIL Pty + Montgomery Watson Australia	AUS	1995-2000. Mise en œuvre du projet d'eau potable dans cinq villes de province : Tra Vinh, Vinh Long, Ha Tinh, Bac Ninh, Bac Giang.	AUSaid
EAU	Groupe Beture	FR	1995-1996. Phase 1 du projet d'eau potable de Lao Cai : master plan (2010), et prestations d'ingénierie et de formation. Avec Waseenco Hanoi. \$750 000	
EAU	Groupe Beture	FR	1994-1996. Phase 1 du projet d'eau potable de Hoa binh: master plan (2010), et prestations d'ingénierie et de formation. En collaboration avec Waseenco. \$800 000	
EAU	Safège	FR	Signé en 1994. Supervision des travaux pour le projet d'eau potable de Hué. FF2m	DREE (Protocole)
EAU	Safège	FR	Signé en 1992. Etude de diagnostic des réseaux d'eau potable de Nam Dinh. FF 2,5m	DREE (Protocole)
EAU	Safège	FR	Signé en 1992. Plan directeur d'alimentation en eau potable de Hué. FF 1,6m	DREE (Protocole)
EAU	Safège	FR	Signé en 1991. Etude de diagnostic du système d'alimentation en eau de Hué. FF1,5m	DREE (Protocole)
EAU/ASS	IEM Co Ltd	THA	Système de gestion d'informations dans le cadre du projet d'amélioration des réseaux de Haiphong (cf. précédent)	FINNIDA
EAU/ASS	Padco	USA	Composante d'un projet à Hue, en partenariat avec l'institut d'urbanisme local	USAID
EAU/ASS	Nippon Jogesuido Sekkei	JAP	2003 - . Troisième projet BAD des villes de province. (Tay Ninh, Binh Duong, Ning Thuan, Phu Yan). Projet (loan) \$6,12m. Detailed design. Avec la collaboration de Wase (VN), Viwaase (VN) et de Hadecon (VN)	BAD
EAU/ASS	Soil and Water Ltd	SF	2001-2004. Supervision des travaux pour le projet d'eau potable de Danang. Euros3m (contrat de supervision). Projet total : Euros40m	Banque Mondiale

EAU/ASS	Soil and Water Ltd	SF	2001-2004. Etude d'amélioration de l'assainissement et du réseau d'eau potable à Haiphong (Management Support Programme). 4ème phase actuellement. € 200 000.	FINNIDA
EAU/ASS	Kampsax International + Soil & Water Ltd (SF) + Danwaste (DK)	DK + SF	2001 ? - 2002. Projet d'amélioration du réseau d'eau potable des villes de Halong et de Cam Pha. Volet assainissement. Apport de \$12,76m de Danida et de \$12,62m de la Banque Mondiale. Avec la collaboration de Viwaase + Hadecon (VN)	DANIDA/Banque Mondiale
EAU/ASS	Nordic Consulting Group A/S	DK	2000-2002. Revue du projet d'eau potable précédemment financé par l'agence danoise à Buon Ma Thuot. Apport de DKK110m de l'agence danoise de coopération	DANIDA
EAU/ASS	Safège	FR	2000 ? Collecte, traitement et évacuation des eaux à Vung Tau (signé en 1999). FF 105m	DREE (Protocole)
EAU/ASS	Nippon Koei Co.	JAP	1999-2003. Desing de base et détaillé, conduite de travaux pour le développement des réseaux d'eau potable, d'assainissement (et de distribution d'électricité) dans la ville nouvelle de Thang Long - Nord Van Tri.	JBIC
EAU/ASS	Parsons Brinckenhoff + Coffey MPW Pty	USA + AUS	1998-2003. Deuxième projet BAD des villes de province (Dong Hoi, Dong Ha, Quy Nhon, Ben Tre). Avec la collaboration de Hadecon (VN) et de la Vietnam Women Union pour l'éducation à l'environnement.	BAD
EAU/ASS	Coffey MPW	AUS	1998 -2003. 2ème projet eau assainissement des villes de province. Dong Hoi, Dong Ha, Quey Nhon, et Ben Tre. Aspect relation aux usagers.	AUSAID
EAU/ASS	Carl Bro A/s	DK	1997 (début). Extension et réhabilitation du système d'eau potable et d'assainissement de Dalat et Lam Dong (1997-2001). Composante déchets. Conception détaillée, construction et supervision, consulting général et formation. .	DANIDA
EAU/ASS	Saltzgitter GmbH	DE	Projet d'amélioration du réseau d'eau potable et d'assainissement de la ville de Viet Tri. 1996-2000	KfW

EAU/ASS	Gutteridge Haskins & Davey	AUS	1996. Assistance technique. Etude de faisabilité, deuxième projet des villes de province (Dong Hoi, Dong Ha, Quey Nhon, Tuyen Quang, Ninh Binh, et Ben Tre) . Avec la collaboration de Wase (VN)	BAD
EAU/ASS	Soil and Water Ltd	SF	1994-1997. Préparation (études de faisabilité et d'impact) du projet de la Banque Mondiale d'eau potable et d'assainissement de Haiphong. Projet total de \$25m. Avec Viwase	FINNIDA
EAU/ASS	Tokyo Engineering Consultants	JAP	1993-1996. Etude préparatoire (schéma général, design et faisabilité) du projet d'eau et d'assainissement de Haiphong	
EAU/ASS	Soil and Water Ltd	SF	1990-2000. Projet d'eau et d'assainissement à Haiphong. Assistance technique sur longue période (gestion, financement, exploitation et maintenance...). Projet de \$20m. Avec Viwase	FINNIDA
EAU/ASS/DECH	Gutteridge Haskins & Davey + Coffey MPW	AUS	2001. Projet d'expansion (horizon 2010) et de réhabilitation des réseaux d'eau potable, d'assainissement, d'écoulement des eaux et de gestion des déchets à Bac Lieu, Ha Tien, Sa Dec. Avec la collaboration de Wase (VN).	AUSaid
EAU/ASS/DECH	Gutteridge Haskins and Davey Pty	AUS	1999. Projet d'eau potable, d'assainissement et de gestion des déchets solides à Bac Lieu.	AUSaid
EAU/ASS/DECH	Kampsax International	DK	1998. Extension et réhabilitation du système d'eau potable et d'assainissement de Halong (1997-2001). Composante déchets. Detailed design, construction et supervision, consulting général et formation. Dans le cadre du projet d'assainissement de la Banque mondiale dans 3 villes (Haiphong, Quang Ninh,/Halong, Da Nang).	DANIDA
EAU/ASS/DECH	Soil and Water Ltd + Esko	SF	1997-2004. Dans le cadre du projet d'assainissement de la Banque Mondiale dans trois villes (Haiphong, Quang Ninh,/Halong, Da Nang, total de \$45m). Sous projet de Haiphong + aspects institutionnels dans l'ensemble des villes en 1998.	FINNIDA

EAU/ASS/DECH	Colenco Holinger Ltd	CH	1997-2003. Amélioration du réseau d'assainissement (phase 1), appui pour le développement du réseau d'eau, design et mise en place d'un système de collecte de déchets solides. Plan de développement à moyen terme. Nam Dinh. Appui de \$4m	SDC
EAU/ASS/DECH	Elektrowatt Infra Ltd	CH	1997-2003. Appui à la planification des infrastructures, protection de la ressource en eau, gestion des déchets solides à Dong Hoi. Phase 2. FS7,24m.	SDC
EAU/ASS/DECH	Elektrowatt Infra Ltd	CH	1996-1999. Appui à la planification des infrastructures, protection de la ressource en eau, gestion des déchets solides à Dong Hoi. Phase 1. \$1,4m.	
EAU/ASS/DECH	Elektrowatt Infra Ltd	CH	1996-1999. Assistance institutionnelle et organisation dans le cadre du développement urbain de Hue. Appui de \$5m de la coopération suisse	SDC
ASS/DECH	Sogea	FR	Etude générale pour le traitement des déchets solides et l'assainissement à Hoian	Sogea
ASS/DECH	Colenco Holinger Ltd	CH	2003-2006. Phase 3 du projet d'assainissement et de collecte traitement de déchets à Nam Dinh.	SDC
ENVIRONNEMENT	Safège	FR	1992. Etude de la gestion de la pollution industrielle à Thai Nguyen	
PORT	Nippon Koei Co.	JAP	2001 - ? Projet de réhabilitation du port de Haiphong.	
PORT	Japan Port Consultants	JAP	2000. Etude de développement portuaire au Sud du Vietnam.	JICA
PORT	Japan Port Consultants	JAP	1998. Projet de modernisation du port de Danang (Tien Sa).	JBIC(OECF)
PORT	Overseas Coastal Area Development Institute (OCDI) + Japan Port Consultants	JAP	1998. Plan de développement portuaire pour les villes du centre du Vietnam : Chang May, Lien Chien, Dung Quat.	JICA
PORT	Nippon Koei Co.	JAP	1997-2003. Design détaillé et conduite de travaux pour l'expansion du port de Cai Lan.	JBIC

PORT	Haecon	BE	1995-1997. Accès au port de Haiphong. Etude réalisée avec TEDI.	Coopération belge
PORT	Nippon Koei Co.	JAP	1993-1995. Master plan et étude de faisabilité pour l'expansion du port de Cai Lan afin de désengorger Hai Phong.	JICA
PORT	Nippon Koei Co.	JAP	1993. Etude de faisabilité pour un projet de réhabilitation du port de Haiphong.	JBIC
TRANSPORT	Nippon Koei Co.	JAP	Projet de développement des infrastructures de Than Long North Van Tri	
TRANSPORT	Japan Overseas Consultants Co. + Chodai Co + Consulting Kortex (SF)	JAP + SF	2001 (début)-2005. Revue du design détaillé et construction du projet de pont Hai Phong Binh par Japan Overseas Consultants. Autres bureaux d'études positionnés sur des aspects spécifiques.	JBIC
TRANSPORT	Pacific Consultants International	JAP	2000. Projet de construction de pont sur le Fleuve Rouge (Than Tri).	JICA
	VIETNAM : Plans nationaux			
EAU	Nissaku Co.	JAP	Etude sur les eaux souterraines et le développement urbain.	
EAU	Nippon Koei Co.	JAP	2002-2003. Plan national de développement de la ressource en eau	JICA
EAU	Nordic Consulting Group A/S	DK	2001 (début). Evaluation et préparation d'un document relatif aux réformes institutionnelles pour le secteur de l'eau en milieu urbain (national).	DANIDA
EAU	Cowi Consult	DK	1999. Préparation d'un plan d'utilisation durable de la ressource en eau en vue de l'élaboration du Sector Program Support de DANIDA	DANIDA
EAU	Water Resources Consulting Services	AUS	1998-1999. Structures institutionnelles pour l'utilisation de la ressource en eau dans le bassin du fleuve rouge.	AUSaid
EAU	Kinhill Pty Ltd + Montgomery Watson Australia +	AUS	1995-2000. Projet d'alimentation en eau pour les provinces du Vietnam	AUSaid

EAU	Soil and Water Ltd	SF	1993-1994. Etude pour la stratégie nationale pour l'approvisionnement en eau des villes	
EAU/ASS	Nordic Consulting Group A/S	DK	1999-2000 ? Evaluation du projet d'eau et d'assainissement urbain (national).	DANIDA
EAU/ASS/DECH	Colenco Holinger Ltd	CH	2001-2005. Renforcement institutionnel.	Banque Mondiale/IDA
ENVIRONNEMENT	SNC Lavalin	CND	1999-2004. Projet Vietnam Canada Environnement visant à renforcer les capacités des autorités locales à lutter contre les pollutions (formation, gestion de l'information...).	CIDA
ELECTRICITE	Nippon Koei Co.	JAP	1993-1994. Master plan pour le développement du système électrique national	JICA
TRANSPORT	Toko Engineering Consultants Co. Ltd	JAP	Master plan général de transport pour le Vietnam	
TRANSPORT	Almec Corporation Corporation + Pacific Consultant International	JAP	1999. Plan stratégique de transport national 2010 - 2020 (Vitranss Study Group : Vietnam National Transport Strategy) + TDSI	JICA
TRANSPORT	TERA (Transportation & Economic Research Associates)	USA	Evaluation et analyse de plans d'amélioration de la ligne de chemin de fer (42km) reliant Hanoi à Lao Cai. 1998	US Trade & Development Agency ?
TRANSPORT	TERA (Transportation & Economic Research Associates)	USA	1998. Evaluation du plan de liaison ferroviaire entre Hanoi et HCMV. Identification des exportations US possibles	US Trade & Development Agency ?
TRANSPORT	TERA (Transportation & Economic Research Associates)	USA	1997-1998. Réhabilitation du port de Can Tho dans le cadre d'un projet de réhabilitation des voies navigables, et revue des projets routiers de la Banque Mondiale dans le delta du mekong	US Trade & Development Agency ?
TRANSPORT	MVA Asia Ltd	UK	1996-1997. Etude sur les transports urbains au Vietnam	Banque Mondiale, SFI, MIGA
TRANSPORT	Scott Wilson Kirkpatrick	UK	1996 (études). Stratégie à conduire pour répondre aux besoins d'investissement et de maintenance concernant les routes nationales et provinciales	ODA
TRANSPORT	MVA Asia Ltd + Maunsell	UK	1996. Etude de faisabilité pour l'expressway de Vung Tau	Daewoo

TRANSPORT	BCEOM	FR	1996. Etude de planification générale des transports pour le centre du Vietnam. Coût : F5m	DREE (Protocole)
TRANSPORT	BCEOM	FR	1993. Etude de planification générale des transports pour le nord du Vietnam. Coût : F0,2. Financement privé	Pacific Consultants International
ASSAINISSEMENT	Soil and Water Ltd	SF	1994-1996. Etude pour la stratégie nationale pour la collecte des eaux usées et pour la gestion de l'assainissement.	
DECHETS	Ecosens	CH	1993. Etude préliminaire sur la gestion des déchets (dont déchets municipaux) au Vietnam	SDC
DECHETS (HOS)	Burgeap	FR	2001 (début). Schéma directeur national pour la gestion des déchets hospitaliers	DREE (FASEP)
	CAMBODGE			
AEROPORT	Fraser Thomas	NZ	1994. Préparation d'une proposition (retenue) pour la gestion de l'aéroport de Pochentong à Phnom Penh	Investisseurs privés locaux et internationaux
INFRA	Planning and Development Collaborative (USA), + SAWA + Integrated Resource Information Center	USA + NL	1995. Etude de stratégie de développement urbain au Cambodge : Phnom Penh. Tous réseaux concernés. TA n°2281	BAD
INFRA	Fraser Thomas	NZ	1995. Etude générale des besoins et masterplan pour les projets d'infrastructures (eau, assainissement, transports, déchets, zones industrielles) de Sihanoukville	Ministère Néozélandais des Affaires Etrangères
AMENAGEMENT	Fraser Thomas + Boffa Miskell Ltd	NZ	Aménagement de la zone de Wat Phnom Penh , en bordure du Mekong.	Asia Development Assistance Facility of New Zealand
AMENAGEMENT	FINMAP Partners Oy	SF	2002-2003. Couverture aérienne et actualisation de la cartographie au Cambodge, dont Phnom Penh	
AMENAGEMENT	IGN France International	FR	1997-1998. Cadastre municipal de Phnom Penh.	DREE (Protocole)
AMENAGEMENT	ARTE + BCEOM	FR	1994. Plan d'urbanisme de référence pour Siem Reap / Angkor et définition de projets prioritaires. Coût : F2,4m	Caisse Française de Développement

AMENAGEMENT	IGN France International	FR	1993. Photoplan de Phnom Penh	
ASSAINISSEMENT	CTI International + Nippon Koei + Pasco International Inc. (cartographie)	JAP	2001-2002. Amélioration du réseau d'assainissement et contrôle des inondations à Phnom Penh. JPY2,122m. Contractor : Kubota Construction Ltd	JICA
ASSAINISSEMENT	Parsons International Ltd (USA) + GHK International (UK)	USA + UK	2001. Conception et supervision de la construction de systèmes d'assainissement pilotes à faible coût à Phnom Penh. Avec la collaboration de SAWAC Consultant for Development (CAMB)	Banque Mondiale (IDA)
ASSAINISSEMENT	Sheladia Associates (USA) + Cowi Consultants (DK)	USA + DK	1998. Conception hydraulique pour le canal Boeng trabek à Phnom Penh	BAD
ASSAINISSEMENT	CTI International + Nippon Koei Co.	JAP	1997-1999. Amélioration du réseau d'assainissement et contrôle des inondations à Phnom Penh. JPY2,122m	JICA
ASSAINISSEMENT	Agence Desaix	FR	1994-1996. Identification globale du réseau d'assainissement de Phnom Penh, avec l'ADITEM.	Ville de Paris
DECHETS	Kokusai Kogyo	JAP	2002-2004. Masterplan de la gestion des déchets solides à Phnom Penh, et études de faisabilité sur projets prioritaires + projets pilotes.	JICA
EAU	NJS Consultants Co. Ltd	JAP	2003. Mission pour l'amélioration du système d'eau potable de Siem Reap.	JICA
EAU	Pacific Consultants International	JAP	2002. Etude sur la mise en place d'adduction d'eau dans les zones rurales périurbaines de Phnom Penh. JPY784m.	JICA
EAU	Safège	FR	2001. Etude de faisabilité et design détaillé pour l'alimentation en eau des quartiers nord et ouest de Phnom Penh. \$4m d'aide de l'AFD	AFD + Banque Mondiale + BAD
EAU	Tokyo Engineering Consultants + Nihon Suido Consulting Co.	JAP	2000-2001. Extension des capacités de traitement (50 000m ³) de l'usine de Phum Prek à Phnom Penh. JPY2,64m. Contractor : Kubota Construction Co.	JICA
EAU	BCEOM	FR	2000. Développement des réseaux d'eau dans trois villes de province. Coût : F 0,34m.	BAD

EAU	Safège	FR	Etude de détail, dossier d'appel d'offres et supervision de travaux du projet de renforcement du réseau de distribution d'eau potable de Phnom Penh (1997-2000)	DREE (Protocole)
EAU	Nippon Koei Co.	JAP	1996-2000. Masterplan et études de faisabilité pour le système d'eau potable de Siem Réap.	JICA
EAU	GKW	DE	1996. Réhabilitation de l'usine de traitement de Chrouy Changwar à Phnom Penh.	Banque Mondiale
EAU	Safège	FR	Assistance technique pour la réhabilitation des réseaux d'eau potable de Siem Reap (1996)	
EAU	Safège	FR	1996. Assistance technique pour l'amélioration de la qualité de l'eau potable à Phnom Penh (réseau de Daun Penh centre). Protocoles signés en 1994 et 1995	DREE (Protocole)
EAU	Fraser Thomas	NZ	1996. Etude sur les installations nécessaires au captage et au traitement des eaux pour le réseau de Sihanoukville, à la demande de la Banque Mondiale	Banque Mondiale
EAU	Fraser Thomas	NZ	1996. Etude d'évaluation technique pour l'amélioration du système d'eau potable à Sihanoukville	
EAU	Safège	FR	1995-1997. Assistance technique à la compagnie des eaux de Phnom Penh	DREE (Protocole)
EAU	Safège	FR	1995. Schéma directeur et étude de faisabilité du système d'alimentation en eau potable de Phnom Penh	
EAU	BCEOM	FR	1994. Plan de développement pour Tonle Sap. Coût : F0,36m	MAE
EAU	Fraser Thomas	NZ	1994. Etude pour l'expansion du réseau d'eau potable de Sihanoukville : étude sur dix sources d'approvisionnement	Asia Development Assistance Facility of New Zealand
EAU	Tokyo Engineering Consultants + Nihon Suido Consulting Co.	JAP	1993-1996. Schéma directeur de distribution d'eau potable à Phnom Penh et étude de faisabilité	JICA
EAU	Fraser Thomas	NZ	1993-1994. Etude de pré-faisabilité pour l'extension du réseau d'eau potable de Sihanoukville	

EAU	Safège	FR	1993-1994. Prestations et équipements destinés à l'amélioration d'eau potable de Phnom Penh. Degrémont fournisseur d'équipement. Protocoles signés en 1991 et 1992.	DREE (Protocole)
EAU	Fraser Thomas	NZ	1993. Dans le cadre d'une demande de la Banque Mondiale, et du gouvernement cambodgien, pour évaluer l'état des installations d'eau potable et les besoins à venir dans la ville de Sihanoukville	New Zealand Consultancy Trust Fund
EAU/ASS	SAWA	NL	Etude d'alimentation en eau et sur l'assainissement dans cinq villes	NOVIB + Banque Mondiale
EAU/ASS	Sogreah Ingénierie	FR	1996-1997. Projet d'eau et d'assainissement de Phnom Penh. TA n°2280	BAD
EAU/ASS	Fraser Thomas	NZ	1995. Analyse technique des besoins des populations de squatters à Phnom Penh.	Harris Consulting (Christchurch)
EAU/ASS	Safège	FR	Etude générale du secteur de l'eau et de l'assainissement (1990)	
EAU/ASS/DECH	BCEOM (FR) + Cowi Consult (DK)	FR + DK	1995. Projet de réhabilitation des infrastructures urbaines. Coût : F2m	Banque Mondiale
EAU/ASS/DECH	SAWA	NL	1994. Programme de santé en milieu urbain - eau, assainissement, déchets - dans les villes de Pursat et de Battambang	Commission européenne
ASS/DECH	Inter-Consult	NO	1995-2000. Etude générale et renforcement des capacités dans les domaines de l'assainissement et de la gestion des déchets solides à Phnom Penh (mise en place de la Phnom Penh Waste Management).	NORAD
ASS/TRANS	BCEOM + Cowi Consult	FR+DK	1996. Réhabilitation et gestion des infrastructures urbaines (dont transports et assainissement) à Phnom Penh, Siem Reap et Sihanoukville.	Banque Mondiale
ELEC	Design Power New Zealand	NZ	Systèmes d'alimentation en énergie dans les capitales de province	
ELEC	Yachiyo Engineering Co.	JAP	2001-2002. Extension du réseau d'électricité de Siem Reap. Construction confiée à Mitsubishi Heavy Industries. Fin des travaux pour 2004. JPY2,131m	JICA

ELEC	Nippon Koei Co.	JAP	2001. Identification de besoins pour l'extension du réseau d'électricité de Siem Reap.	JICA
ELEC	Meritec (NZ) + Lahmeyer International (DE)	NZ + DE	2001. Electrification des villes de provinces. Supervision des travaux.	AFD + BAD
ELEC	Nippon Koei Co.	JAP	2001. Installation de systèmes de génération et de lignes de transmission à Siem Reap.	JICA
ELEC	Newjec Inc.	JAP	2000-2002. Etude de faisabilité pour une centrale à cycle combiné de 180 MW à Sihanoukville	JICA
ELEC	Nippon Koei Co.	JAP	2000. Projet de réhabilitation des réseaux de distribution à Phnom Penh, Sihanoukville, et Siem Reap, en association avec Electricité de France. TA n° 1345	BAD
ELEC	Nippon Koei Co.	JAP	1997/98 – 1999/02. Phase 2 de la réhabilitation et amélioration du réseau d'électricité de Phnom Penh (design de base et détaillé, supervision des travaux), avec Kurihara Kogyo Ltd et Itochu Corp. \$3,467m + \$15,78m	JICA
ELEC	Nippon Koei Co.	JAP	1996-1999. Projet de réhabilitation du système de production d'électricité de Siem Reap (design détaillé et supervision de travaux).	ADB
ELEC	Nippon Koei Co.	JAP	1993-1996. Réhabilitation du système d'alimentation en électricité de Phnom Penh (design détaillé et supervision de la construction).	Don du gouvernement japonais
ELEC	Nippon Koei Co.	JAP	1993. Réhabilitation et reconstruction de la distribution d'électricité à Phnom Penh et Siem Reap. Master plan et étude de faisabilité.	JICA
ENVIRONNEMENT	Kampsax International (Cowi Consult)	DK	2003 (démarrage). Etude environnementale du bassin versant de Sihanoukville	DANIDA
ENVIRONNEMENT	Gutteridge Haskins and Davey + Worley International Ltd + Fraser Thomas + Wave Consulting Group	AUS + NZ	1997. Etudes techniques (revue de projets, design préliminaire...). Etudes de Fraser Thomas, sous-traitant de GDH, relatives à la composante assainissement dans les secteurs de Pochentong (Est), Boeng Payap et Boeng Salang, à Phnom Penh, ainsi que les études de sites et le design préliminaire pour les autres sites dans le cadre du projet	BAD

			environnemental de la BAD, TA n°2689 (notamment : eau potable, assainissement à Phnom Penh, eau potable à Battambang, Kompong Cham et Kompong Thom, assainissement à Sihanoukville, déchets solides à Takeo)	
PORT	Fukken Co.	JAP	Masterplan du port de Sihanoukville	
PORT	Pacific Consultants International	JAP	Projet de réhabilitation du port de Sihanoukville (début : 2001 ou 2002)	
PORT	Penta Ocean Construction Co. + Italian Thai	JAP +THAI	1999 - ?Projet de réhabilitation d'urgence du port de Sihanoukville.	JBIC
PORT	Fraser Thomas + CM Nixon and Associates	NZ	1994. Assistance pour l'évaluation des installations existantes du port flottant de Phnom Penh.	Banque Mondiale
PORT	BCEOM	FR	1993. Port de Chrui Changvar : étude préliminaire. Coût : F0,28m.	Don français
PORT	Pacific Consultants International	JAP	1993. Etude de base pour la réhabilitation du port de Phnom Penh	JICA
PORT	Penta Ocean Construction Co.	JAP	1991. Etude préliminaire pour la réhabilitation du port de Phnom Penh	JICA
TRANSPORT	BCEOM	FR	2002. Travaux de voirie pour la desserte de la cité hôtelière de Siem Reap. Coût F0,15m	AFD
TRANSPORT	Katahira Engineering International	JAP	2000-2001. Plan de transport de l'aire métropolitaine de Phnom Penh.	JICA
TRANSPORT	BCEOM	FR	2000. Etudes et réalisation des travaux de voirie d'accès et de desserte de la cité hôtelière de Siem Reap/Angkor. Coût : F20m	AFD

ANNEXE 5 - LES PROCEDURES POUR LES PROJETS ODA ET LEURS LIENS AVEC LA SELECTION DE CONSULTANTS

Les étapes	Les articles importants dans les procédures du Gouvernement
Identification des projets ODA	<p>L'article 3 de l'Arrêté 17/CP établit les zones prioritaires qui sont l'objet de l'ODA. L'article 6 fixe les principes pour la mobilisation de capitaux : il faut se baser sur les stratégies du développement socio-économique, programmes d'investissements publics, plan d'attraction et de mobilisation de l'ODA pendant chaque période.</p> <p>L'article 7 décrit les procédures de préparation, la liste nationale des projets/programmes prioritaires pour la mobilisation de l'ODA. A la base, la procédure part de l'organisme demandeur d'ODA. Celui-ci doit préparer la liste prioritaire des programmes concernés et l'envoi accompagnée d'une brève proposition sur chaque projet au Ministère du Plan et des Investissements (MPI). Cette proposition doit clarifier les raisons et la pertinence du projet, son rapport avec le Master Plan ainsi que ses objectifs, les résultats attendus, les activités principales, la durée prévue, les impacts prévus sur divers aspects. Le MPI incorpore alors toutes propositions dans une Liste Nationale (NL) en consultation avec le Ministère des Finances, le Ministère des Affaires Etrangères, le Bureau du Gouvernement. Puis la liste sera envoyée à tous les financeurs.</p> <p>Selon l'article 9, la NL servira de base au Gouvernement pour négocier et conclure un « Traité Cadre International » (FIT) avec chaque bailleur de fonds. Normalement, le FIT mentionne les lois vietnamiennes en vigueur, la stratégie de développement, la politique, et les orientations en concertation avec les bailleurs de fonds et les conditions réelles du pays. Le FIT identifiera quelques projets/programmes spécifiques que le bailleur de fonds accepte de considérer pour son financement. Mais si le FIT ne contient pas un projet spécifique, le MPI, en se basant sur le Masterplan et les plans d'attraction et d'utilisation d'ODA et la NL et la politique et stratégie du bailleur de fonds, informe l'organisme ayant besoin d'ODA pour que ce dernier prépare les propositions des projets ODA puis les envoie aux bailleurs de fonds afin qu'ils soient considérés.</p>
Préparation et pré-évaluation	<p>L'article 14 de l'Arrêté a précise que : dans la limite de 15 jours de travail à partir de la date de réception de la notification officielle du MPI sur l'accord du bailleur de fonds pour considérer le financement du projet ODA, l'organisme ayant besoin d'ODA établira une Unité de Préparation du Projet (PPU). La PPU préparera le Plan de Préparation du Projet (PPP). Le PPP doit contenir les objectifs et les outputs attendus du processus de préparation et les contenus exigés des documents de projet, la succession d'étapes et les outputs principaux de chaque étape, la répartition des tâches, la mention des organisations à inviter à participer dans le processus de préparation. Il doit aussi identifier les désaccords entre les procédures de la partie vietnamienne et celles de la partie du bailleur de fonds et les mesures nécessaires à l'harmonisation de ces procédures.</p> <p>Les articles 16, 17, 18, 19 fixent les plans et les éléments principaux d'une étude de pré-faisabilité et faisabilité pour toutes les sortes de projets ODA.</p> <p>L'article 22 de l'Arrêté 52 exige de l'Organisme qui souhaite être bénéficiaire de l'ODA (appelé l'Investisseur) qu'il prépare le Plan d'Investissement (Etude de pré-faisabilité ou Etude de faisabilité). L'Investisseur peut la faire lui-même ou engager les consultants à la faire.</p>

Evaluation	<p>L'article 21 de l'Arrêté 17 précise que : tous les documents de projets (y compris les études de pré-faisabilité et de faisabilité) seront évalués et soumis à un organisme d'évaluation pour une approbation préalable à la négociation officielle avec les bailleurs de fonds.</p> <p>Suivant la catégorie du projet ODA, l'organisme d'évaluation sera soit le MPI, soit les Comités Populaires des villes ou des provinces ou les Ministères de tutelle.</p> <p>Pendant le processus d'évaluation, l'organisme d'évaluation consultera les bailleurs de fonds. Tous les accords ou désaccords entre les parties concernées par la négociation doivent être reflétés dans le rapport d'évaluation.</p> <p>L'organisme d'évaluation collectera les commentaires des organismes concernés et préparera un rapport de synthèse de l'évaluation à soumettre à l'autorité qui approuvera le contenu du projet. Le rapport d'évaluation doit contenir des commentaires clairs sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) l'exactitude et la faisabilité de données, les calculs, conclusions et recommandations rationnels contenus dans les documents d'évaluation ; (ii) la faisabilité du projet ; (iii) la justesse d'utilisation d'ODA pour le projet ; (iv) les contraintes et les problèmes ainsi que les directions, les mesures, le cadre du temps et les organisations responsables du règlement de ces contraintes et problèmes. (v) Les engagements à changer politiques et mécanismes, les exigences, les pré-conditions et les conditions efficaces pour l'emprunt des bailleurs de fonds ; (vi) La recommandation d'un organisme pour jouer un rôle de pilote dans la négociation avec le bailleur de fonds ; (vii) Le draft de la décision d'approbation à l'égard des contenus du projet.
-------------------	--

ANNEXE 6 - LISTE DES PERSONNES, ORGANISMES RENCONTRES - LIEU DE L'ENTRETIEN

Entretiens directs généraux

- Mlle Benjamin Xochitl, Urban Support Unit, Agence Suisse pour le Développement et la Coopération (SDC), Hanoi
- M. Boisselet Bertrand, Directeur Adjoint, Agence Française de Développement, Phnom Penh
- Mlle Burlat Anne, Bureau des Affaires Urbaines, Phnom Penh
- M. Brunot de Rouvre Jean, ISTED, Hanoi
- M. Chrétien Michel, Ambassade de France en Thaïlande, Hanoi
- M. Costin William, Banque Asiatique de Développement, Hanoi
- M. Coulthart Alan, Banque Mondiale, Hanoi
- M. De Dianous Antoine, Chef de la Mission Economique, Ambassade de France à Phnom Penh
- M. Flambart Eric, Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Vietnamienne, HCMV
- M. Frey Francis, Agence Française de Développement
- M. Garcia Philippe, Attaché Commercial, Mission Economique de Hanoi, Ambassade de France au Vietnam, Hanoi
- M. Gauthey Michel, Agence Française de Développement, HCMV
- M. Gilbert Marc, Agence Française de Développement, Hanoi
- M. Hedlund Ulf, GIS Team Leader, Mekong River Commission, Phnom Penh
- M. Huybrechts Eric, Directeur de projet, Conseiller auprès du Gouverneur de Phnom Penh
- M. Koizumi Yukihiro, JICA, Phnom Penh
- M Komori Katsutoshi, JICA, Hanoi
- M. Labbe Carole, Attachée Commerciale, Mission économique de Hanoi, Ambassade de France au Vietnam, Hanoi
- M. Lambotte Pierre, Coopération Technique Belge, PMU 415, HCMV
- M. Lucas Simon, Conseiller pour les Infrastructures, DFID, Hanoi
- M. Merer Christian, Attaché de Coopération et d'Action Culturelle, Consulat Général de France à Ho Chi Minh Ville, HCMV
- M. Mitake Ikuo, Département de l'Eau Potable, ville de Yokohama, Yokohama
- M. Molt Walter, TMOC ; Hanoi Transport and Public Works Service, Hanoi
- M. Mouthuy Richard, Attaché de Coopération, Ambassade de France à Phnom Penh
- M. Nguyen Dang Son, Directeur, Urban Management and Planning Center (Institute of Urban Studies), HCMV
- Mme Nguyen Thi Hien, Urban Support Unit, Agence Suisse pour le Développement et la Coopération SDC, Hanoi
- M. Nguyen Van Thu, Directeur, Transport Planning and Management Institute, Université des Transports et de la Communication, Hanoi
- M. Petit François, Chef de la Mission Economique de Ho Chi Minh Ville, Ambassade de France au Vietnam, HCMV
- M. Schwab Laurent, Sofreco, Ho Chi Min Ville

- M. Snrech Serge, Ambassade de France au Vietnam, Hanoi
- M. Sothea Suon, JICA, Phnom Penh
- M. Tiwana Omar, Senior Consulting Services Specialist, Banque Asiatique de Développement, Manille.
- M. Van Lint Jan, Responsable de la Mission de la Coopération Technique Belge auprès du PMU 415, HCMV
- M. Vu Sy Chung, Directeur des Relations Internationales, WASEENCO, Hanoi

Entretiens auprès de bureaux d'études (en anglais et en français)

- M. Anai Junji, Technical Manager, Kokusai Kogyo. Co. Ltd, Phnom Penh
- M. Conan Hervé, responsable pour l'Asie, Burgeap Paris (entretien téléphonique)
- M. Cooper Peter, GDH, Hanoi
- M. Dao Thanh Thuy, responsable marketing, Indochina Consultancy, Hanoi
- M. Dalimier Thierry, Directeur, Kosan Engineering, Phnom Penh
- M. Dewaele Ludovic, Villes en Transition, HCMV
- Mme Doan Thi Phin, Directeur adjointe, TDSI, Hanoi
- M. Hidetomo Akutsu, vice Président, Katahira & Engineering International, Hanoi
- M. Hosomi Akira, ALMEC (projet Houtrans), HCMV
- M. Kono Tatsuhiko, Road Transport Development Department, Pacific Consultants International, HCMV
- M. Le Can An, Directeur, CIENCO 625, HCMV
- M. Le Giao, Nippon Koei, Hanoi
- M. Le Long, Directeur exécutif, Hadecon, HCMV
- M. Nguyen Kim Thanh, UCC Van Lan, HCMV
- M. Nguyen Son, manager, CIENCO 625, HCMV
- M. Nguyen Thiem, Directeur adjoint, NAGECCO, HCMV
- M. Nguyen Trung Viet, Directeur, CENTEMA, HCMV
- M. Nguyen Van Tanh, Directeur Général adjoint branche Sud, VIWASE, HCMV
- M. Nhan N. Luu, Black & Veatch, HCMV
- M. Otsu Mitsutaka, expert JICA, TDSI South, HCMV
- M. Pham Douglas Huey, responsable pour le Vietnam, CDM, HCMV
- M. Sakano Tsuneo, Directeur du Bureau de Hanoi, Pacific Consultants International, Hanoi
- M. Stetten Guillaume, Agence Desaix, Phnom Penh
- M. Takagi Michimasa, consultant senior, ALMEC, Hanoi
- M. Terahara George, ALMEC (projet Houtrans), HCMV
- Mme Tran Thi My Dieu, Department of Environmental Technology & Bio Technology, Van Lang University, HCMV
- M. Trieu Van Mon, vice Président, Vietconsult International Corp. HCMV
- M. Trinh Van Chinh, Directeur adjoint, TDSI South, HCMV

- M. Valin Michel, Sogreah Consultants, Bangkok, Hanoi
- M. Vuong Tran Tuan, directeur adjoint, Indochina Consultancy, Hanoi
- Mme Vu Thi Hong, Responsable du Département d'Etudes Urbaines, Institut de Recherche Economique, HCMV
- M. Vu Viet Hoa, Directeur adjoint, ACCCO, Ho Chi Minh Ville

Entretiens approfondis en vietnamien auprès de la maîtrise d'ouvrage et de consultants

- M. Bui Dinh Khoa, Vice Directeur du Département des Infrastructures, Ministère de la Construction, Hanoi
- M. Cao Van Ban, Directeur du Département de L'Evaluation et du Monitoring, Ministère du Plan et de l'Investissement, Hanoi
- M. Dao Trong Tho, Projet de Réhabilitation des Réseaux d'Eau Potable et d'Assainissement de Ho Chi Minh Ville, HCMV
- M. Dinh Sy Chuong, Responsable de la Mission Appels d'offres et Contrôle de la Qualité, Institut de Recherche sur l'Architecture et la Standardisation, Ministère de la Construction, Hanoi
- M. Ha Van Que, Directeur de la Hanoi New Town Development Authority, Hanoi
- Mme Le Dieu Anh, co-Directrice de l'Unité de Supervision 145, du Projet d'Assainissement et d'Amélioration Urbaine du Canal Tan Hoa – Lo Gom, HCMV
- M. Le Quang Trung, Directeur Adjoint du Bureau du Ministère de la Construction, HCMV
- Mme Le Thi Thu Huong, Directrice du Département de la Planification, Projet d'Amélioration des Transports Urbains, HCMV
- M. Long Duc Minh, Directeur de la Anh Phuong Business & Service Company, HCMV
- M. Nghiem Xuan Dat, Directeur de la Hanoi Administration of Planning and Investment, Hanoi
- M. Nguyen Canh Chat, Vice Président et Secrétaire Général de VECAS, Hanoi
- M. Nguyen Dang Son, Directeur du Centre d'Etudes Urbaines, HCMV.
- M. Nguyen Ngoc Long, Directeur du Bureau de Contrôle de la Qualité des Constructions du Transport, Ministère de la Construction, Hanoi
- M. Nguyen Van Buc, Directeur, Communication Construction Investment Consultant Company, Hanoi
- M. Nguyen Van Phuc, Directeur Adjoint, Département des Relations Internationales, Ministère de la Construction, Hanoi
- M. Pham Ngoc Thai, Directeur, Conseil d'Administration des projets de développement de l'eau et de l'assainissement, Ministère de la Construction, Hanoi
- M. Phan Chau Thuan, Directeur Adjoint du Projet Environnemental Urbain, HCMV
- M. Phan Manh Chinh, Manager de l'Unité de Supervision des Projets de Développement Urbain, Comité Populaire de Hanoi, Hanoi
- M. Phan Thai Binh, Directeur du Service de Gestion des Transports, Département des Transports et des Travaux Publics de Ho Chi Minh Ville, HCMV
- M. Tran Chung, Président de l'Agence d'Inspection du Contrôle de la Qualité des Constructions, Hanoi
- M. Trang Trung Son, Directeur Adjoint du Bureau des Projets ODA de Ho Chi Minh Ville, HCMV
- M. Trinh Hui Lap, Manager, Département des Infrastructures et du Développement Urbain, Ministère du Plan et de l'Investissement, Hanoi

- M. Truong Tanh Canh, Département des Sciences de l'Environnement, Université des Sciences Naturelles de Ho Chi Minh Ville, HCMV
- M. Vo Kim Cuong, Directeur adjoint du Département de la Planification et de l'Architecture de Ho Chi Minh Ville, HCMV
- M. Vu Kien Thiet, Directeur de l'Unité de Supervision des Projets (PMU) de Transports, HCMV
- M. Vu Xuan Hoa, Directeur Général adjoint, Bureau de Supervision du Projet du Pont de Thang Long, Ministère des Transports, Hanoi
- Mlle Vuong Anh Thu, Unité de Supervision du Projet (PMU) Réhabilitation des Réseaux d'Eau Potable et d'Assainissement soutenu par la Banque Asiatique de Développement, HCMV.

Autres organismes qui se sont prêtés gracieusement à des échanges sur la question de l'ingénierie en Asie ou au Vietnam

- ADEME
- Agence d'Urbanisme du Grand Lyon
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
- Citynet, réseau international de villes
- Direction de la Coopération Technique, MAE
- Direction des Affaires Economiques Internationales, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
- Direction de la Stratégie et de la Prospective d'Agglomération du Grand Lyon
- EHESS (Dominique Lorrain, CNRS)
- Infrastructure Development Institute – Japan (Europe Office)
- Institut d'Asie Orientale, INS Lyon
- Médecins du Monde, Vietnam
- MVA Asia Ltd
- Pôle de Compétence en Urbanisme à Lyon
- Région Rhône-Alpes
- Soil and Water International
- ... et nos confrères, membres des équipes de recherche engagées sur le terrain vietnamien dans le cadre du PRUD.