

Master 1 Urbanisme et
aménagement mention
APTER
2020/2021



Comprendre une analyse territoriale : Le cas du programme HSDP en Mongolie.

Par Théo DURAND

Stéphane MILHAUD (maitre de stage)

Benoit BOLDRON (Encadrant pédagogique)

Remerciements

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, je tenais à remercier tout particulièrement mon maître de stage, Stéphane MILHAUD, qui fut tout au long de ces trois mois passés à Aubagne, attentif à toutes mes demandes et à toutes mes interrogations. Merci cher Stéphane pour ta gentillesse et ta bonne humeur, qui m'ont réellement marqué et inspiré.

Merci également à Lou d'ANGELO, qui de par sa position géographique au sein de l'agence, fut au sens figuré, comme au sens littéral, la première personne vers qui je me suis tourné lors de difficultés touchant notamment au domaine cartographique. Merci à toi aussi Lou pour ta patience et ta gentillesse tout au long de ces trois mois. Grâce à toi Adobe Illustrator n'a (presque) plus de secret pour moi.

Merci à Yasmina et Marine pour leur compagnie, et les échanges chaleureux que nous avons pu avoir, je suis heureux d'avoir partagé ces moments avec vous.

Je tenais également à remercier Benoît BOLDRON, pour sa réactivité et ses conseils avisés en lien avec la rédaction de ce mémoire de stage. Merci de m'avoir aiguillé et conseillé dans le choix de mes recherches.

Merci à Alyssa pour la pertinence de sa relecture et de ses réflexions qui furent particulièrement utiles au cours de la rédaction de ce mémoire.

Merci à Laurence du service urbanisme de la ville d'Albi pour son aide précieuse et son retour pertinent.

Merci à tous les membres du bureau de GROUPE HUIT, Danielle, Eduardo, Guillaume, Benjamin, Vincent, Florence, Eduardo, Anaïs, Simona, votre passion pour le métier que vous exercez, oblige admiration et inspiration, au plaisir de recroiser votre route.

Table des abréviations

HSDP = Human Settlement Development Program

JICA = Japan international coopération agency

ADB = Asian Development Bank

BE = Bureau d'étude

UB = Oulan-Bator (en anglais Ulaanbataar)

G8 = Groupe huit

MCUD = Ministry of Construction and Urban Development of Mongolia

Introduction

Effectuer un stage dans un bureau d'étude international lorsque l'on est étudiant en master d'aménagement du territoire français peut dans un premier temps être déstabilisant voire déroutant.

Le Groupe Huit, riche d'une histoire de plus de 50 ans est un bureau d'étude pluridisciplinaire français, spécialisé dans le développement urbain des pays d'Asie et du sud. Ce dernier a connu une croissance régulière, continuellement marquée par la réalisation de projets de taille qui ont marqué sur le long terme les territoires sur lesquels ils ont été réalisés.

Pour comprendre le fonctionnement et la philosophie de G8 il est nécessaire de se pencher sur son histoire :

Le Groupe Huit possède un passé riche, c'est un bureau d'étude avec une âme toute particulière. Fondé en 1967 par huit amis d'atelier d'architecture, dans le cadre de la réalisation d'une étude urbaine, dans une "petite" ville du sud, G8 a commencé son aventure en Tunisie puis à étendu son champ d'action à plus de 50 pays à travers le monde.

De grands projets ont jalonné son existence pour n'en citer que quelques-uns on peut évoquer "l'appui technique à la réhabilitation du marché central de Bobo-Dioulasso" , "l'étude du projet Porto-Novo ville verte" ou encore "l'assistance technique pour l'élaboration du programme de développement des villes et villages mongols" (que nous aurons l'occasion de détailler). En 54 ans d'existence G8 a réalisé plus de 250 études, qui à chaque fois ont été des expériences humaines, mettant en relation des cultures différentes unies dans le but de mener une ambition à son terme. La diversité des missions portées par G8 a valu à l'entreprise une reconnaissance internationale, qui lui permet aujourd'hui d'avoir un carnet de contacts riche et étoffé, basé sur les relations humaines entre ces membres, et les différents acteurs locaux présents sur les territoires où le bureau est intervenu.

Depuis mai 2003, et la vente des parts des trois principaux actionnaires, G8 fait partie du Groupe Keran dont le siège social est situé à Nantes.

Kéran est un groupe d'environ 525 salariés composé de quatre entreprises : Groupe Huit, Naomis, SCE, et Créocéan son chiffre d'affaires en 2020 s'élevait à environ 50 millions d'euros, dont 20% à l'international.

Les quatre entreprises qui composent Keran permettent à G8 de posséder une vision transversale des projets qu'il porte. En effet, les domaines d'activités de ces dernières touchent à tous les aspects et à toutes les thématiques de l'aménagement.



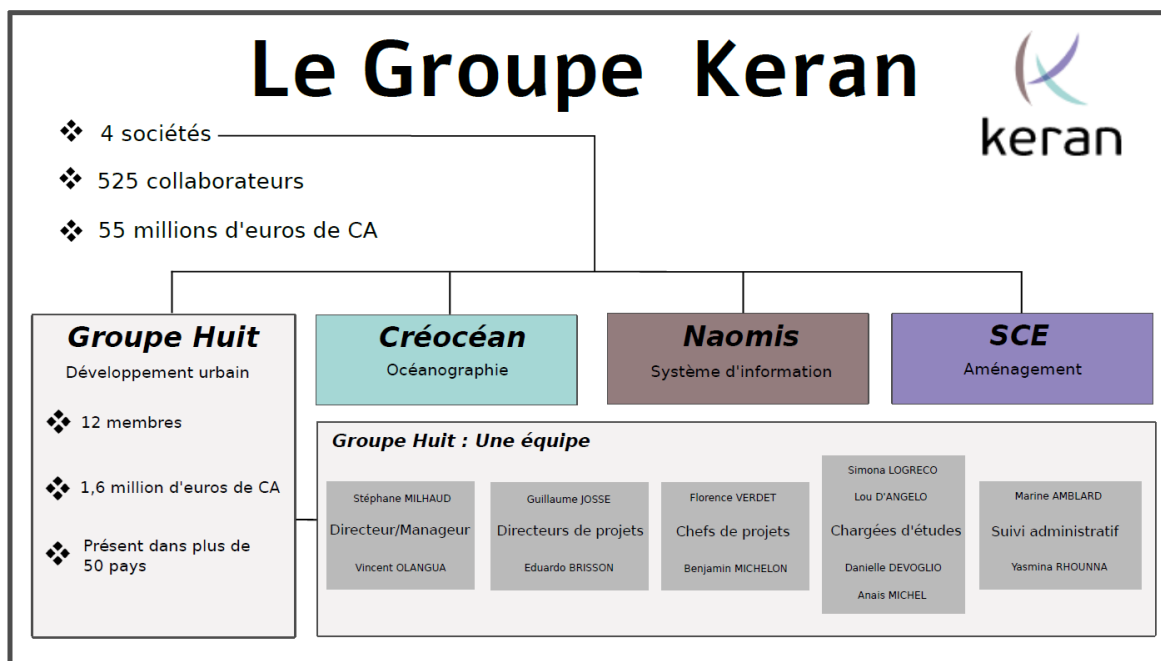
Figure 1. Carte indiquant tout les sites ou G8 est intervenu. Source : site web Groupe Huit

Voici en quelques lignes les domaines de compétence des trois entreprises qui avec G8 composent le groupe Keran :

SCE est une entreprise de conseil, de conception, d'ingénierie, et d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Spécialisée dans le domaine de l'urbanisme, du paysage, et de l'ingénierie des infrastructures. Avec plus de 400 collaborateurs elle est la plus importante des entreprises du groupe Keran.

L'entreprise **Naomis** est spécialisée dans le conseil et les services. Son champ d'action s'étend sur la transformation digitale des territoires.

Spécialisé dans l'ingénierie en environnement, **Créocéan** travaille notamment sur les aménagements portuaires et côtiers, elle effectue des recherches et des études sur la caractérisation des fonds marins.



Réalisation : Théo Durand

Malgré son appartenance à Kéran, G8 a conservé une marge de manœuvre décisionnelle et une autonomie importante, due notamment à de bons résultats. Ses membres au nombre de 12 en 2021 continuent à parcourir le monde pour réaliser des projets, comme c'est le cas depuis la création du cabinet d'étude.

C'est dans ce cadre que depuis 2019, G8 travaille sur un programme de développement des villes et villages mongols (Human Settlements Developments Program-HSDP). L'objectif de cette étude financée par la Banque asiatique de développement (ADB) pour le ministère de la construction et du développement urbain de mongolie (MCUD) est de proposer des plans de développement socioéconomique pour l'ensemble des Aimags¹ Mongols, dans une optique de croissance verte, compétitive et durable.

Le programme HSDP mobilise 3 membres de G8. Stéphane MILHAUD (maître de stage) chef et directeur du projet, Guillaume JOSSE expert en planification urbaine et régionale, et Lou D'ANGELO socio-urbaniste. Trois stagiaires sont intervenus en support de

¹ Un aimag est l'équivalent d'une région en France

l'équipe, Yoléni ANDRE, étudiante à l'école de science politique de Paris, Jaurès DJAMADJIBAYE étudiant à l'école d'urbanisme de Paris, et moi-même.

C'est donc sur ce projet que j'ai eu la chance d'apporter ma très modeste contribution. En effet, au travers des diverses missions qui m'ont été confiées, et qui seront détaillées tout au long de ce mémoire, j'ai pu effectuer quelques tâches sur le programme HSDP.

Mon travail sur ce sujet a notamment consisté en la réalisation de cartes mettant en avant les principaux sites et itinéraires touristiques de Bayan-Olgi, Uvs, Khovd et Zavkhan, 4 aimags situées à l'ouest du pays.

Cette tâche s'est décomposée en deux principales étapes. La première a consisté à recenser et identifier les principaux sites et itinéraires touristiques des 4 régions. La seconde, plus technique, a reposé sur la réalisation de cartes, qui seront incluses dans le rapport final du projet, et qui illustrent les sites et les itinéraires touristiques par ordre d'importances et d'intérêts.

C'est au travers des travaux que j'ai pu mener sur HSDP, que la problématique de l'éloignement du terrain d'étude m'est apparue. En effet, comment faire pour effectuer un travail correct et pertinent sur un pays que je ne connais pas, et où bien entendu je ne me suis pas rendu pendant la mission.

Cette question en a soulevé une autre, plus large, c'est elle qui sera traitée au travers de ce mémoire. **Comment un bureau d'étude français peut-il mettre en place des méthodes d'analyse efficaces pour aborder un territoire éloigné ?** En effet, comment les membres de G8 réussissent-ils à travailler avec succès sur autant de pays ? Chaque pays ayant des modes de vie et de pensée différents, il est raisonnable de se poser la question de l'adaptabilité des équipes quant aux différences culturelles, sociales et géographiques qu'ils rencontrent lors de leurs missions.

Outre l'exemple qui sera mis en avant au travers de l'étude de cas sur le Groupe Huit et le travail réalisé sur le Mongolie, cette réflexion ouvrira des perspectives plus large qui touche à la façon dont l'on peut dans le cadre d'une étude ou d'un projet d'aménagement, aborder et analyser un territoire éloigné.

Dans cette perspective nous nous attacherons dans la première partie de ce mémoire à traiter de façons théoriques la problématique soulevée, en abordant le sujet grâce à l'apport de documents scientifiques, questionnaires et observations.

Dans un second temps, et après ce développement théorique, nous essayerons à travers la mise en pratique rendue possible lors des missions du stage, d'avancer des éléments de réponses qui viendront compléter cette première approche.

L'idée globale n'est bien sûr pas d'apporter une réponse claire, définitive, et précise à la problématique, mais de très modestement esquisser quelques éléments de compréhension sur cette thématique très large.

Partie 1 : analyse et travail de réflexion.

- A) Les objectifs de la mission HSDP : Analyser et comprendre des plaques territoriales, puis projeter des perspectives de développement pour les régions mongoles..... 13
 - 1) « Human Settlement Development Program » un programme, des ambitions... 13
 - 2) La place et le rôle de G8 dans le concert des acteurs du projets..... 15
 - 3) L'organisation et le fonctionnement interne de l'agence : Un système pensé pour répondre aux commandes telles que celles d'HSDP..... 17

- B) La Mongolie : un vaste territoire soumis à des problématiques spécifiques liées à sa géographie et à son histoire..... 21
 - 1) Une économie en expansion, mais toujours marqué par de fortes fragilités..... 22
 - 2) Le nomadisme mongol : raisons et conséquences d'un mode de vie peu répandu..... 26

- C) S'appropriier et assimiler, les caractéristiques et les enjeux d'un territoire éloigné..... 30
 - 1) Les outils classiques de l'analyse territoriale..... 30
 - 2) La stratégie d'analyse territoriale développée par groupe huit..... 33
 - 3) Au delà de la simple analyse comment « comprendre un territoire » ? 36

Partie 2 : Les compétences mobilisées, les découvertes, et les réflexions soulevées à travers le stage.

A) L'apport personnel à la mission : Des limitations dues au manque de connaissances sur le sujet.....	38
1) Tenter de comprendre un projet d'envergure sur un territoire éloigné.....	38
2) Le travail prospectif sur le tourisme dans l'aïmag de Zavkhan.....	41
3) La méthodologie acquise et les compétences techniques développées.....	45
B) Le Groupe huit, une agence d'urbanisme privée : la découverte d'un segment de l'aménagement spécifique.....	47.
1) Des profils d'individus venus d'autres horizons.....	47
2) l'ouverture à de nouveaux enjeux, permettant une vision nouvelle de l'urbanisme et de l'aménagement	49
Conclusion.....	52
Bibliographie.....	54
Annexes.....	59



Source : Canon

Partie I Analyse et réflexion autour du sujet.

- A) Les objectifs de la mission portée par Groupe huit, dans le cadre du projet HSDP :
Analyser et comprendre des plaques territoriales, puis projeter des perspectives de développement pour les régions mongoles.

1) « Human Settlement Development Program » un programme, des ambitions.

Avant de s'attarder sur les différents acteurs du programme HSDP il est nécessaire de présenter les lignes directrices de l'étude approuvée et lancée en 2018.

L'idée de présenter une stratégie de développement urbain « vert, compétitif et durable » pour l'ensemble de la Mongolie, constitue le cœur du projet HSDP. Ce programme vise à donner au pays des perspectives de développement cohérentes dans un des territoires parmi « les plus pauvres d'Asie où près d'un tiers de la population ne vit qu'avec 1,30 euros par jour, et où la croissance est très inégale »².

Au plan opérationnel cela se traduit par la réalisation de plusieurs livrables conçus et réalisés par les consultants (Consultants que nous détaillerons en A.2). Ces livrables sont au nombre de 5. Chacun participe à répondre aux objectifs stratégiques du programme.

Le premier d'entre eux (output 1) consiste en la réalisation de DOAP (Development Oriented Aimag Plan). Ces DOAP sont des schémas d'aménagement stratégiques, à l'échelle des régions mongoles. La Mongolie comptant 21 aimags, il y a donc 21 DOAP. Les orientations stratégiques des DOAP sont prévues à l'horizon 2040. Le contenu de ces documents est particulièrement riche et aborde de nombreuses thématiques parmi lesquelles l'économie, l'environnement ou encore le domaine social. La construction des DOAP se base sur une analyse du territoire (économique, sociale, environnementale, rôle et fonction des villes etc.) Cette analyse permet de mettre en évidence les forces, les faiblesses, et les atouts des Aimags. Cela permet par la suite d'effectuer des examens comparatifs et de mettre en lumière les avantages concurrentiels de chacune des provinces. Une fois l'analyse faite et les avantages concurrentiels identifiés un travail de réflexion est réalisé afin d'inscrire au sein du DOAP les principales orientations stratégiques à mettre en place dans l'aimag. Ces orientations qui prennent la forme de scénario de développement tiennent bien évidemment compte des informations qui ont

² Ribadeau Dumas L. (2012) « La Mongolie, pays pauvre courtisé pour ses richesses » France info.

été soulevées dans la partie analyse. Les DOAP incluent également une partie sur l'impact économique, social, et environnemental que pourrait potentiellement avoir les résultats lié à la mise en application des stratégies de développement.

Le second livrable de l'étude (output 2) s'articule autour de la construction d'un plan de développement économique et social « au plan national »³. Ce plan une fois terminé devra s'articuler avec les différentes orientations stratégiques à l'échelle des provinces présente dans les DOAP.

Le troisième livrable (output 3), plus juridique, repose sur la révision de la loi urbaine mongole datant de 2008. Le renouvellement de cette loi urbaine a pour vocation de laisser une marge de manœuvre plus importante aux aimags dans le cadre de leurs politiques d'aménagement, elle prévoira également de mettre en place toutes les dispositions nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle du programme HSDP. Il est également planifié que tout un travail pédagogique autour de la soumission du texte au parlement mongol soit réalisé « Le nouveau texte de loi sera préparé avec un manuel explicatif » afin que le texte soit « adopté sans heurts » par le grand Khoural d'état (parlement mongol).

La quatrième production (output 4) attendue dans le cadre du programme HSDP se veut plus numérique. En effet, il s'agit de la mise en place d'une application WEB de cartographie interactive qui servira « de base de données et de connaissance pour les gouvernements des aimags, la société civile, les organisations internationales et les milieux d'affaires ». L'objectif de cette application est de faciliter l'accès aux données relatives aux territoires mongols (démographie, économie etc), en offrant un outil numérique simple et facilement appropriable par l'ensemble des acteurs territoriaux.

Enfin, Le dernier volet d'HSDP (output 5) s'inscrit dans une démarche de renforcement des capacités, de coordination, et de formation du bureau permanent du comité national du MCUD (ministère de la construction et du développement urbain de Mongolie) qui est en charge de la mise en place du programme. L'objectif est de venir former les équipe et agents sur place qui seront chargés de mettre en application les objectifs du programme HSDP. Pour cela des formations et des plans de formations seront réalisé.

³ Terms of references for consultants, Asian development Bank (extrait disponible en annexe 01)

La réalisation du programme HSDP nécessite la mise en coordination de plusieurs acteurs, capables de réaliser les divers objectifs présents dans les outputs. Il semble nécessaire de s'attarder sur ces derniers qui ensemble participent à l'élaboration du programme.

2) La place et le rôle de G8 dans le concert des acteurs du projets.

Le programme HSDP résulte du lien et de la collaboration entre trois principaux acteurs : Le commanditaire, le bénéficiaire, et le ou les consultant(s).

Le premier, à la base de l'étude, est le commanditaire, dans le cas d'HSDP il s'agit de la banque asiatique de développement (BASD). La banque asiatique de développement est une institution financière internationale de type banque multilatérale de développement. Evoquée pour la première fois en 1963 lors de la commission économique des Nations-unie pour l'Asie et l'extrême orient, elle devient opérationnelle en 1966 son siège est situé à Manille.

Les institutions financières de développement (IFD) :

Afin de cerner le rôle de la BASD il convient de s'attarder quelques instants sur les institutions financières de développement (IFD). Les IDF sont des banques tournées essentiellement vers le développement économique des pays les plus en difficultés économiquement et socialement. Leurs origines remontent à la fin de la seconde guerre mondiale, période où l'Europe et le Japon nécessitent des fonds importants afin de réparer les dommages causés par la guerre.

Les IFD permettent la réalisation de projets de développement via un système de prêt à long terme à un taux fortement inférieur à celui du marché. On peut distinguer trois catégories d'IFD :

La première catégorie : Les IFD issues des accords de Bretton-Woods. Créé en 1944 lors de ces accords visant à mettre en place une nouvelle organisation monétaire mondiale, cette catégorie d'IFD qui compte parmi ses rangs la Banque mondiale et le FMI possède un champ d'action qui s'étale à l'ensemble du globe.

La seconde catégorie, les IFD multilatérales. Elles ont le même rôle que les IFD issues des accords de Bretton-Woods, à l'exception près que celles-ci n'agissent que sur des régions spécifiques du globe, c'est le cas de la banque asiatique de développement, dont le champ d'action est cantonné uniquement aux pays d'Asie.

Enfin, les IFD bilatérales sont des banques ou agences de développement, dont les actionnaires principaux sont les gouvernements des pays où elles sont implantées. L'agence française de développement, la Bank aus Verantwortung, ou encore l'United states International Development Finance corporation, sont des IFD bilatérales, tout comme les précédentes, leurs rôles principal est tourné vers le développement économique des pays en difficultés.

La banque Asiatique de développement est une des plus importante banque multilatérale de développement au monde avec un engagement de plus de 31 milliards de dollars en 2020. De par son statut de banque multilatérale, elle intervient principalement sur le continent asiatique qui compte plus de 290 millions de personnes vivant avec moins de 1.90 dollars par jour.

Son organisation s'articule autour du pouvoir de vote conféré aux représentants des 68 pays membres. Le pouvoir de vote est pondéré en fonction du capital financier de chaque pays, en 2018 les deux pays avec le capital le plus élevé se trouvait être le Japon et les Etats-Unis (des pays non asiatiques peuvent être membre de la banque). Les représentants des pays membres réunis en conseil des gouverneurs élisent les 12 membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration prend les décisions qui concernent l'ensemble des opérations de la banque que ce soit les prêts, les emprunts ou encore les investissements. Le conseil est dirigé par un président, en 2021 il s'agit de Masatsugu Asakawa.

Comme rappelé ci-dessus c'est la banque asiatique de développement qui est à l'origine du programme HSDP, programme, qui servira d'appui aux politiques d'aménagements mises en place par le ministère de la construction et du développement urbain de Mongolie. Ce ministère (le client) est donc le second acteur principal de l'étude après le commanditaire. En effet, l'étude HSDP lui permettra d'adapter ces politiques en fonction des informations, données, et objectifs stratégiques qui auront été soulevées et mis en lumière par les travaux.

Enfin, le dernier acteur du programme est le consultant (il peut y en avoir plusieurs en fonction des études). Le consultant est celui qui produit l'étude dans le cas d'HSDP ils sont au nombre de 3 : Groupe huit, Naomis, et l'institut Paris-région.

Groupe huit est le consultant principal, l'entreprise sous traite les missions qu'elle n'est pas en mesure de réaliser à des organismes ou entreprises en mesure de les mener à bien. La coordination globale de l'ensemble des consultants est menée par G8 en la personne de Stéphane Milhaud.

Chaque consultant effectue les tâches qui lui sont confiées au travers du document « terms of références for consultants » En quelque lignes voici les missions attribuées à chacun d'entre eux (hors groupe huit).

L'entreprise Noamis membre du groupe Keran et spécialisée dans le domaine des systèmes d'informations, est en charge de la réalisation de « l'output 4 » qui consiste en la mise en place d'une plateforme de données numériques. L'output 3 (lié à la mise à jour de la loi urbaine mongole) est réalisé par l'institut Paris région et par des consultants juristes présents en Mongolie. Les 3 derniers output (1, 2 et 5) sont réalisés directement en interne par le Groupe Huit.

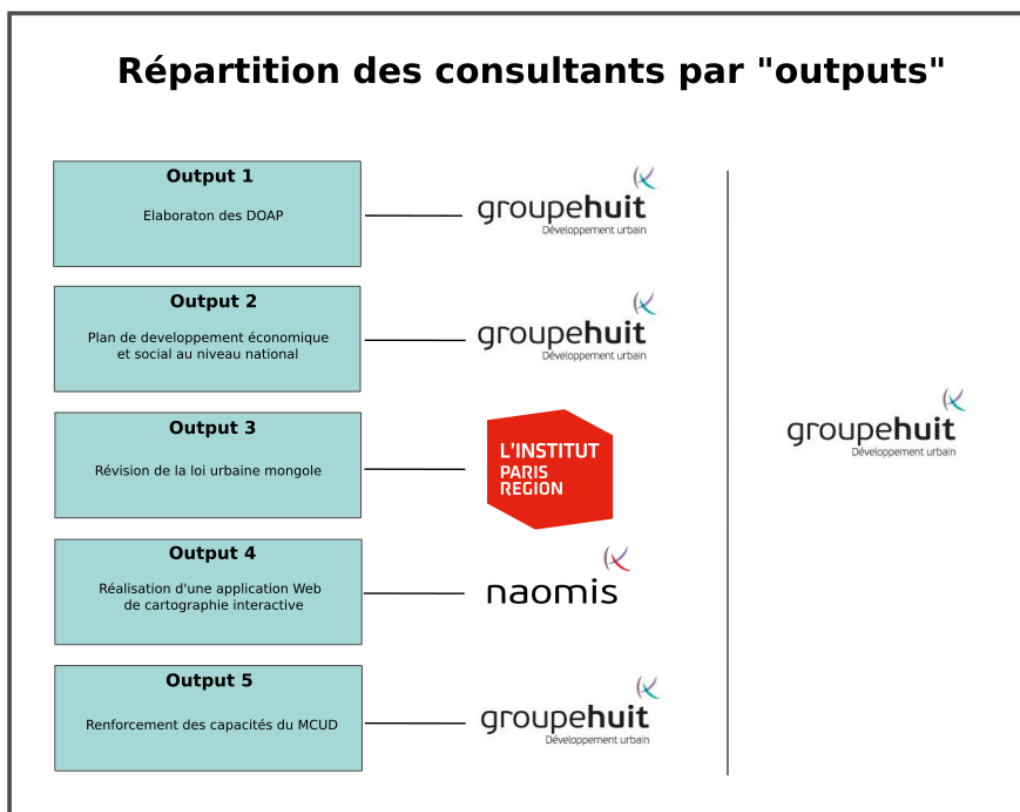


Figure 2 Réalisation : Théo Durand

3) L'organisation et le fonctionnement interne de l'agence : Un système pensé pour répondre aux commandes telles que celles d'HSDP

L'obtention d'une mission de l'envergure de HSDP nécessite un travail important qui mêle à la fois promotion du bureau d'étude, et méthodologie liée aux processus de candidature⁴. Il est nécessaire de comprendre ces diverses démarches afin d'assimiler le fonctionnement de G8, et ainsi comprendre l'importance du travail réalisé en « amont » des études.

⁴ Par candidature, on entend ici candidature à la réalisation d'un projet.

On distingue 6 grandes étapes avant l'attribution d'une mission. Franchie une à une elles sont des passages obligatoires sans lesquels l'agence ne peut obtenir de contrat.

La première d'entre elle est la prospective. Tous les jours pendant environ 2 heures un membre du bureau effectue des recherches sur des sites spécialisés recensant tout les appels à candidature (development.aid, site de l'Agence France développement etc.) Environ une centaine d'offres sont étudiées quotidiennement. Une fois cette démarche effectuée la personne en charge de la prospection établie une liste des projets qui pourraient être susceptibles d'intéresser Groupe huit, toutes les semaines ces projets sont au cœur d'une réunion qui permet de déterminer si oui ou non ils feront l'objet d'une candidature, c'est la seconde étape.

La réunion Gonogo (on y vas on y vas pas) est un temps de débat entre les membres de l'agence, qui permet à la fois de déterminer les projets les plus cohérents avec les compétences de G8, et ceux qui ont les plus d'intérêts pour l'entreprise (pays ayant déjà fait l'objet d'une intervention ou pas etc.)

« A chaque fois c'est un débat parce-que chacun à une opinion différente il y a souvent des différents, c'est un véritable choix de l'équipe. »

Marine AMBLARD chargée du suivie administratif (entretien disponible en annexe 01)

Les compétences des membres de l'agence sont déterminantes dans le choix des candidatures, en effet il est nécessaire que les aptitudes des potentiels intervenants soit en accord avec les exigences des projets. Ainsi la multiplicité des compétences de chacun est une force pour G8 car cela permet à l'entreprise de pouvoir étudier une large palette d'appel à candidature.

Les compétences pluridisciplinaire des membres de G8 :

L'équipe de G8 bénéficie au travers des membres qui la compose d'une large gamme de compétences et de domaines de spécialisation, à titre d'exemple voici une liste non exhaustive qui permet de se rendre compte des larges aptitudes offertes par l'entreprise au travers de ses collaborateurs :

Guillaume JOSSE est un urbaniste spécialiste dans le soutien au porteur de projets. Son expérience de travail dans plus de 35 pays, lui permet d'avoir de grandes compétences dans tout ce qui touche aux villes en développement des pays défavorisés

Simona LOGRECO est spécialisée dans le domaines des équipements collectifs et dans tout ce qui a rapport avec les projets de système alimentaire urbain.

Eduardo BRISSON est un architecte spécialisé dans la programmation urbaine et technique ainsi que dans l'intégration des équipements publics au sein du contexte urbain.

Benjamin MICHELON est sociologue, au travers de ses compétences il développe une approche sociale des projets urbains. Il est également spécialiste dans les stratégies d'adaptations des villes aux changements climatiques.

Stéphane Milhaud est urbaniste, ses travaux et domaines de compétences lui ont permis d'acquérir des connaissances fines dans les domaines des diagnostics, des projets de développement résilients, et dans les études de préféabilité.

Lorsque grâce à la réunion « Gonogo » le choix des offres sur lequel G8 a décidé de se lancer a été effectué la 3^{ème} étape dite « d'envoi et de préparation des candidatures » débute.

Cette étape consiste à faire un inventaire de ce que l'entreprise est capable de réaliser. Ainsi, une liste de toutes les prestations de G8 ayant un rapport de près ou de loin avec la candidature est réalisée puis est envoyée à l'institution ayant lancé l'appel d'offre. Cette liste prend la forme d'un tableau présentant un résumé rapide de chaque mission que le Groupe huit a choisi de mettre en avant, ainsi que d'autres éléments tel que le coût financier ou encore le nom des collaborateurs ayant participé à ces divers projets.

Toujours dans le cadre de la « préparation des candidatures » les CV des membres de G8 les plus à même de travailler sur le projet sont mis en avant.

Lorsque ces différentes pièces sont construites (tableau et CV) elles sont envoyées à la structure ayant lancé l'appel à candidature (AFD ,ADB, JICA etc)

Le temps de réponse des structures qui constitue la 4^{ème} étape de la démarche est d'environ 6 mois. Cette réponse n'est pas définitive et ne signale en rien la fin du processus vu que celle-ci prend la forme d'une « shortlist » comprenant le nom de trois ou quatre entreprises ayant particulièrement soulevées l'intérêt des bailleurs de fond. Les entreprises « shortlistées » font l'objet d'une mise en concurrence, au travers de la « remise des offres » qui constitue l'avant dernière étape du processus de candidature.

La remise des offres s'apparente à la troisième étape (préparations des candidatures) mais à un niveau plus élevé. En effet, contrairement à l'étape 3, la remise des offres nécessite un travail lourd consistant en la création d'une méthodologie qui précise la manière dont G8 prévoit de travailler sur le projet. Cette méthodologie est accompagnée d'un planning (temps de travail pour les missions) et d'une offre financière qui établit le coût financier des prestations que peut proposer G8 pour la mission. Cette étape

demande un travail conséquent de la part de l'entreprise, elle n'est pas rémunérée par les bailleurs de fonds et peut, donc s'avérer totalement inutile si par malchance la candidature venait à être refusé.

« C'est une tâche très lourde qui peut être frustrante car si au final on n'est pas retenu tout le travail que l'on a effectué peut n'avoir servi à rien. »

Marine AMBLARD chargée du suivi administratif

Critère 1 Une expérience spécifique du Consultant pertinente pour la mission : 5 point		
Critère 2 Adéquation et qualité de la méthodologie proposée, et plan de travail correspondant aux termes de référence : 30 points		
Critères 3 Qualifications du Personnel Clé et compétences pour la mission :		
a.	Position PC-1 : Architecte urbaniste	15 points
b.	Position PC-2 : Ingénieur VRD	10 points
c.	Position PC-3 : Juriste spécialiste des questions domaniales	10 points
d.	Position PC-4 : Environnementaliste	7.5 points
e.	Position PC-5 : Sociologue	7.5 points
f.	Position PC-6 : Ingénieur topographe	5 points
g.	Position PC-9 : Economiste	5 points
Total de points pour le critère 3 :		60

Figure 3 Exemple de critères d'évaluation. Source : ADB

Enfin, l'étape 6 qui constitue le dernier pallier dans le long processus d'attribution d'un projet, s'illustre par la réponse positive ou négative du bailleur de fond. Afin de choisir l'entreprise qu'il va sélectionner pour mener à bien son projet, le bailleur utilise un système de notation, qui prend en compte chaque aspects des candidats, tel que le tarif des prestations, les compétences, l'expériences etc. Le candidat ayant la note la plus élevée à

l'évaluation est celui à qui l'offre est attribué.

Les différentes étapes que nous venons d'illustrer montre la complexité que peut soulever une candidature et tout le travail que cela génère. Le groupe huit étant dépendant financièrement des projets qui lui sont attribués il ne peut se passer de ce travail en amont des projets, qui a certes peu a voir avec la géographie, l'aménagement et l'urbanisme et qui constitue la part plus « commerciale » des taches que réalisent l'entreprise.

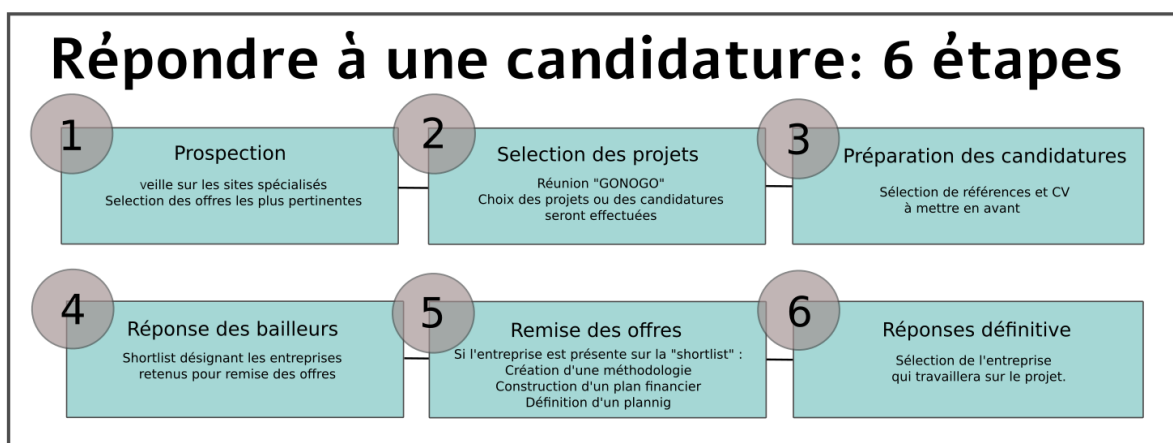


Figure 4 Réalisation : Théo Durand

B) La Mongolie : un vaste territoire soumis à des problématiques spécifiques liée à sa géographie et à son histoire.

Avant d'aborder les détails de l'économie et des modes de vie Mongol il convient de s'attarder sur quelques données générales nécessaires à la compréhension du territoire.

La Mongolie est un pays particulièrement vaste d'environ 1 556 500 km², sa population avoisine les 3,20 millions d'habitants (en croissance de 1,7 % en 2019) ce qui en fait le territoire avec la densité la plus faible au monde (1,9 habitants au km²)

Le pays ne possède pas de très grands centres urbains mis à part Oulan-Bator capitale, économique et administrative, qui concentre à elle seule 1,42 millions d'habitants. L'espérance de vie moyenne d'un Mongol est de 69 ans et le taux d'alphabétisation de 98,4 %, l'IDH est quant à lui de 0,73 (en baisse de 0,01 point par rapport à 2017).

Au plan administratif la Mongolie est divisés en 21 aimags (équivalent des régions) et 315 sum (équivalent des départements) chaque sum et aimags possèdent une capitale (sum center et aimag center), ces centres administratifs ne sont pas de grands pôles urbain, par exemple la capitale de l'aimag de Zavkhan, Uliastai possède une population de seulement 16 240 habitants.

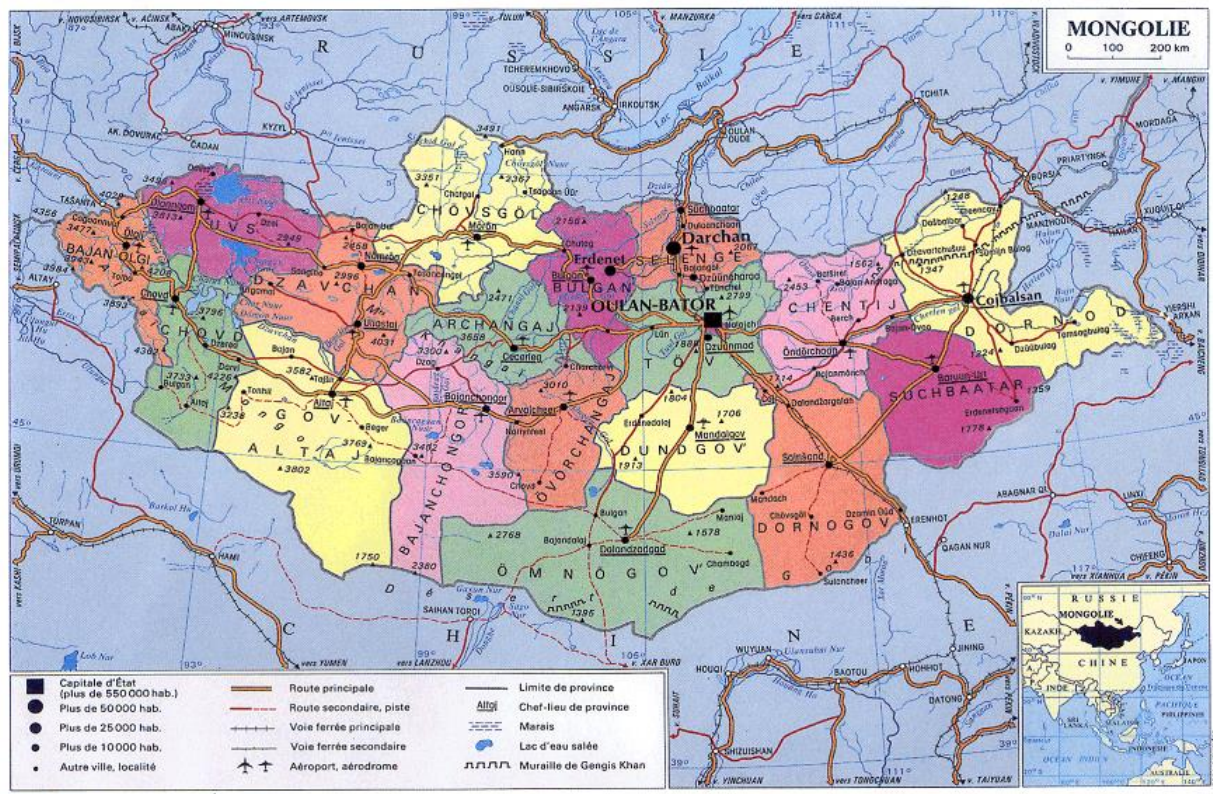


Figure 5 Carte de la Mongolie avec un découpage par Aimag. Source : Sénat.fr

Au plan géographique le pays est enclavé entre la Russie et la Chine sans aucun accès à la mer. Les terres mongoles sont composées de montagne, de désert (désert de Gobi) mais aussi et surtout de steppes. Le point le plus haut du pays est situé sur la montagne Kujten Uul à 4374 mètre d'altitude et le point le plus bas sur le lac Hoh Nuur à 560 mètres. Le fleuve mongol le plus long est l'Orkhon (1124km).

Le climat Mongol est continental avec des hivers particulièrement froids ou les températures peuvent descendre à -40° et des étés très courts où les températures montent à 40° .

1) Une économie en expansion mais toujours marquée par de fortes fragilités.

Après la chute du régime communiste en mars 1992, la Mongolie a connu une période de crise et d'incertitude. Les conséquences de la fin du régime qui avaient alimenté le pays pendant des décennies et le passage à l'économie de marché ont été extrêmement lourdes pour le pays, l'industrie s'effondra et l'état fut quasiment absent pendant de nombreuses années. Ainsi, entre 1992 et le début des années 2000, le territoire mongol subit une baisse de plus de 16% de son PIB, de plus de 22% de ses exportations, ainsi qu'une diminution d'environ 15% de sa production industrielle⁵.

C'est l'exploitation du secteur minier (notamment cuivre et or) et la stabilisation du régime politique qui ont permis à la Mongolie de s'extraire de la crise. En 2018 le secteur minier représentait plus de 33,8% du PIB devant le secteur économique historique du pays, l'élevage (14,6%) mais derrière les services (51%)⁶. L'explosion de l'économie extractive fut telle qu'en 2013 la Mongolie connut un taux de croissance de 12% (à l'époque un des plus élevés au monde).

A ce jour la Mongolie possède près de 6000 gisements de plus de 80 minéraux, des sites mondialement reconnus comme Erdenet, lui assure un rôle majeur dans ce domaine, et permettent aux minerais d'atteindre, en fonction des années « *entre 70 et 90% des exportations totales du pays* »⁷.

⁵ Données : Feigelson K. (2003) « Mongolie : la démocratie nomade ». Etudes, tome 398.

⁶ Données : Atlas socio-économique des pays du monde. Larousse 2018

⁷ Données ministères de l'économie des finances et de la relance



Figure 6 La mine d'extraction de cuivre d'Erdenet au Nord de la Mongolie est le plus grand gisement de minerais de cuivre du continent Asiatique. Source : Financial Times

On note trois principales limites au surdéveloppement du secteur minier :

La première est qu'il repose uniquement sur l'exploitation de ressources épuisables qui ne saurait être à la base d'un développement économique pérenne et durable.

Le second (en lien avec le premier), s'exprime par le fait que les activités minières et l'exploitation de métaux tels que le mercure et le cyanure provoquent de graves problèmes de contamination des cours d'eau et donc du bétail, ce qui menace directement la santé de la population.

Enfin, la dernière limite, est liée au fait que le secteur minier est particulièrement dépendant des fluctuations du marché des matières premières, et de la demande chinoise (87% des exportations sont à destination de la Chine). Cette dépendance enferme la Mongolie dans une forme d'assujettissement vis-à-vis de son voisin chinois. De grands troubles furent d'ailleurs causés en 2002 lorsque le gouvernement chinois décida de fermer les frontières entre les deux pays pour signifier son mécontentement « à la suite d'une visite du dalaï-lama sur le territoire mongol »⁸.

⁸ Maire A. (2018) « Les évolutions stratégiques d'un « petit pays » et leur importance pour la France : Le cas de la Mongolie ». Les champs de Mars.

La peur de la subordination à la Chine a poussé la Mongolie à entamer une réflexion sur sa politique diplomatique appelé « politique du troisième voisin ».

La politique du troisième voisin en Mongolie :

« La situation géostratégique de la Mongolie est marquée par son enclavement entre ses deux puissants voisins : La Chine et la Russie »⁹

En Mongolie la période communiste a été caractérisée par une forte dépendance économique envers la Russie communiste. Ce lien a été accompagné d'une dépendance stratégique qui a profondément marqué le pays.

Aujourd'hui les forts échanges qui lie la Mongolie et la Chine font craindre aux autorités mongole un retour à la dépendance stratégique non pas vis-à-vis de la Russie, mais de la Chine. Afin de pallier à cette problématique le gouvernement a instauré depuis plusieurs années, une politique stratégique nommée « politique du troisième voisin » qui s'articule autour de deux grands axes :

Le premier : Maintenir de bonnes relations avec la Chine et la Russie.

Le second : Etablir et renforcer des relations avec des pays développés et démocratique, tel que la France, le Royaume-Unis, ou bien les Etats-Unis (les troisièmes voisins) .

Dans le cadre du premier axe, la Mongolie tente de se positionner comme le principal acteur du rapprochement Sino-russe, ainsi « à l'initiative du président mongol, une rencontre tripartite entre les dirigeants des trois pays est régulièrement organisée »¹⁰ ce genre d'action permet au gouvernement mongol de faire évoluer les relations entre les deux grands pays, et donc de se placer comme un réel acteur des relations diplomatiques dans la région.

Concernant le renforcement des liens avec les pays démocratiques éloignés tel que la France ou le Royaume-Unis, cela traduit à la fois une volonté de diversifications des relations mais aussi un besoin d'émancipation vis-à-vis de la Russie et de la Chine.

Outre l'activité minière, l'élevage se place comme un des grands piliers de l'économie Mongole. Depuis des millénaires les peuples mongols pratiquent le pastoralisme nomade, dans les zones rurales du pays (qui sont nombreuses). Le pastoralisme est l'activité principale de la population « au total ce serait 1,4 million de personnes qui, travailleraient de près ou de loin dans ce secteur, c'est-à-dire plus de la moitié de la population »¹¹. Au delà d'être un domaine économique clé le pastoralisme fait partie de l'identité du pays, et est protégé par la constitution qui le désigne comme « une richesse de la Nation ».

⁹ Maire A. (2018) « Les évolutions stratégiques d'un « petit pays » et leur importance pour la France : Le cas de la Mongolie ». Les champs de Mars..

¹⁰ Maire A. (2018) « Les évolutions stratégiques d'un « petit pays » et leur importance pour la France : Le cas de la Mongolie ». Les champs de Mars.

¹¹ Ruhlmann S. (2009) « La revalorisation des produits du terroir en Mongolie. Des logiques économiques, écologiques et culturelles ». Autrepart

Cependant, tout comme pour l'activité minière le pastoralisme fait face à des limites.

En effet, l'augmentation en nombre et en taille des troupeaux liée à l'abandon de l'économie planifiée soviétique cause des difficultés liées au surpâturage qui dégrade l'environnement. De fait « *il est nécessaire que les brins des prairies atteignent une longueur d'au moins cinq centimètres* »¹² sinon les bêtes arrachent les racines en broutant ce qui rend la repousse plus complexe.

Outre le surpâturage le pastoralisme souffre des aléas climatiques et catastrophes naturelles, qui peuvent provoquer la destruction de troupeaux, en 2015 plus d'un million de têtes de bétail ont péri à cause de la période de froid, les « dzud »

Les Dzuds :

Les « dzuds » se caractérisent par des vagues de froids extrêmes qui font généralement suite à des étés très secs et qui ont pour conséquence de rendre le fourrage rare, affaiblissant ainsi les bêtes qui ne sont pas en mesure d'affronter l'hiver rigoureux. Les conséquences sont terribles pour les élevages, qui sont parfois entièrement décimés, et les éleveurs qui en ressortent grandement appauvris. « *Les dzuds étaient occasionnels avant les années 1990. Or au vu des changements climatiques de ces dernières années, ils se pourraient qu'ils deviennent plus fréquents qu'auparavant* »¹³

La célèbre phrase de Paul Collier dans son livre « *the Bottom Billion* » résume à elle seule la situation économique mongole « *if you are coastal, you serve the world, if you are landlocked you serve your neighbors* ». En effet, la situation géographique du pays, coincé entre l'immense Russie et la puissante Chine, ne lui permet pas de se développer sereinement il lui est difficile, voire impossible de diversifier ses exportations. Le tableau de l'économie mongole est donc assez noir, entre un pastoralisme à la merci des changements climatiques et une industrie minière polluante qui rend le pays dépendant des volontés russes et chinoises.

12-13 Pedroletti B. (2016) « La Mongolie victime du surpâturage » *Le Monde*.

2) Le nomadisme mongols : raisons et conséquences d'un mode de vie peu répandue.

Outre les caractéristiques économiques qui rendent la Mongolie particulièrement singulière, il ne peut être fait abstraction du mode de vie mongol, quasiment unique au monde.

En effet, les mongols sont nombreux à pratiquer le nomadisme, ainsi sur les 898 500 familles présentes sur le territoire environ 19% d'entre elles, soit 169 700 sont nomades. A ce jour 1,5% de la population mondiale est nomade, la Mongolie fait donc figure d'exception¹⁴.

Ce maintien du nomadisme s'explique notamment par le fait que les mongols sont particulièrement attachés à leur traditions et à leur histoire riche de personnage illustre comme Gengis Khan, qui bâtit l'empire le plus étendu que le monde n'ai jamais connu. L'imaginaire culturel nomade est particulièrement lié à cette histoire riche, de même le lien entre la terre et les hommes joue un rôle dans le maintien de ce mode de vie. En effet, les mongols considèrent leur pays comme sacré car les terres qui le constitue « *serait à l'origine de toutes les populations mongoles* »¹⁵ ainsi à chaque fois qu'un mongol déplace son campement à l'extérieur du territoire national, il place la selle de son cheval en direction du pays. Ainsi, en plus de la dimension historique il y a donc tout un aspect spirituel qui lie les mongols à leur tradition et à leur mode de vie ce qui justifie le maintien encore très fort du nomadisme au sein du pays.

Les yourtes symbole du nomadisme mongol :

La yourte ou « ger » est l'habitation classique mongole, elle symbolise à elle seule le mode de vie nomade mais également une certaine forme de spiritualité. Les yourtes sont considérés comme des espaces sacrés, des règles doivent donc y être respectées lorsque l'on y pénètre. Tous les espaces qui la composent (délimités en fonction des orientations nord, sud, est, ouest) possèdent une fonctionnalité bien précise, par exemple la partie « Bayarun Uridu » située au sud-ouest accueille les réserves de combustibles, le Bayarun à l'ouest héberge la couche du visiteur etc.

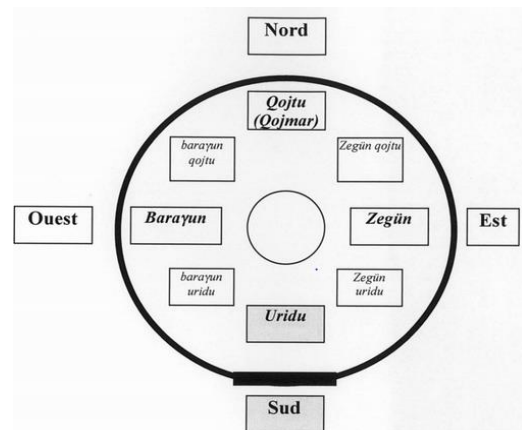


Figure 7 Source : d'un habitat mobile à un habitat fixe

¹⁴ Données : Borel O et Simonet A (2014) « Anthropologie juridique du nomadisme contemporain approche comparée France-Mongolie » in Variation juridiques sur le thème du voyage, Toulouse, p337-357

¹⁵ Marois A (2006) « D'un habitat mobile à un habitat fixe : fondement et changements de l'orientation dans l'espace domestique mongol » in Etudes mongoles et sibériennes, centrasiatiques et tibétaines, N°2006, p 207-237.

Cependant la tradition nomade connaît malgré l'attachement qui lui est porté un déclin régulier depuis plusieurs décennies. Les raisons à ce phénomène sont multiples. La première qui est la plus ancienne, remonte à la période du régime communiste. Ainsi, durant la domination soviétique sur le gouvernement mongol qui s'étala sur de longues années « *l'influence russe poussa la Mongolie à s'industrialiser à marche forcée* »¹⁶, cette forte industrialisation eut pour conséquence le déclenchement d'un exode massif des populations rurales vers la ville qui se poursuit aujourd'hui encore.

A l'exode rural dû à l'industrialisation, s'ajoute aujourd'hui les difficultés environnementales (évoquées ci-dessus) qui mettent à mal le bétail, principale source de revenus des nomades. Les effets de la perte des troupeaux entraînent une paupérisation des éleveurs qui décident d'abandonner le mode de vie nomade pour une vie sédentaire avec un travail au revenu régulier en ville. Ainsi, en 1965 environ 25% de la population mongole était urbaine, contre 60% en 2018¹⁷. Ces changements de modes de vie ont des conséquences particulièrement visibles notamment au niveau des structures urbaines des grandes villes mongoles.

Sur les villes la sédentarisation a de nombreux effets, l'urbanisation anarchique en est un exemple particulièrement visible. Cette urbanisation prend la forme d'un surdéveloppement des « Gers areas » (zones de yourtes entourant les centres urbains). Conséquence directe de l'arrivée massive des ruraux en ville les « Gers areas » se caractérisent par des étendues plus ou moins importantes de yourtes (plus la ville est grande plus la « Gers areas » est étendue), mal desservis par les réseaux routier, d'eau et d'électricité. Dans ces quartiers « *une seule source d'eau peu parfois alimenter près de 1000 personnes dans un rayon de plus de 1 kilomètre* »¹⁸. Malgré les politiques gouvernementales de constructions massives de logements mises en place pour remédier au surdéveloppement de ces zones urbaines les « gers areas » ont tendance à s'accroître au fil des années renforçant la pauvreté mais aussi la pollution¹⁹.

Dans la capitale Oulan-Bator ces problématiques sont particulièrement visibles puisque 60% de la population de la ville vit dans des zones urbaines informelles. De fait La

¹⁶ Borel O et Simonet A (2014) « Anthropologie juridique du nomadisme contemporain approche comparée France-Mongolie » in *Variation juridiques sur le thème du voyage, Toulouse*, p337-357.

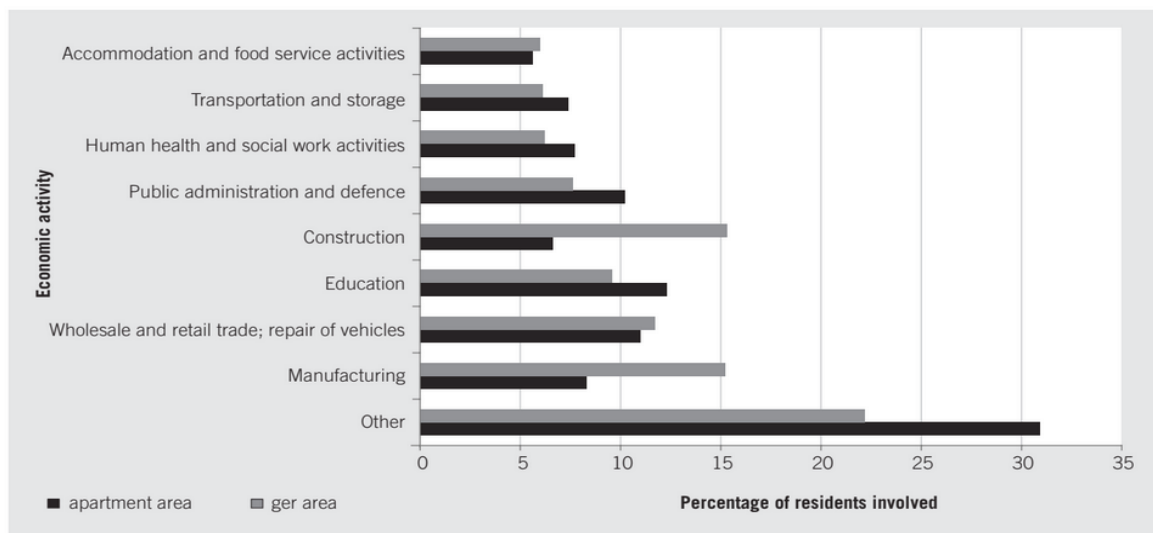
¹⁷ Données : Chombart de Lawe L et Pribetich J (2013) « Foyers urbains mongols » *Métropolitique*.

¹⁸ United-States.The world bank, Washington D.C (2010), *Managing Urban Expansion in Mongolia*, 134p.

¹⁹ Les yourtes sont pour la plupart chauffées avec des poêles au charbon qui en hiver peuvent créer au dessus des villes des nuages toxiques

zone construite de la ville (« appartements aréas ») représente seulement 130km², quand la zone administrative s'étend sur plus de 4700 km² .

Outre le manque cruel d'infrastructures les « Gers areas » concentrent un fort taux de pauvreté lié à un chômage particulièrement élevé et des emplois souvent mal rémunéré. Les mongols vivant dans les « Gers aréas » pratiquent souvent des métiers manuels à bas revenus, à ce titre environ 30% des résidents de « Gers aréas » travaillent dans le domaine de la construction.²⁰



Source: NSO 2008.

Figure 8 Tableau comparatif des métiers en fonction du lieu où l'on réside. Source : Managing urban expansion in Mongolia.

Au niveau social on note que le passage de la yourte aux appartements composés de plusieurs pièces (pour ceux qui peuvent se permettre de vivre dans des appartements) conduit à de nouvelles formes de mode vie et d'interactions sociales au sein des familles. Ainsi, si la yourte « *permettait le développement du lien social car c'est un lieu unique et circulaire* »²¹ d'aucun ont relevé que les appartements pouvaient parfois réduire le fort lien familial caractéristique aux familles mongoles, par exemples « *les femmes ont tendance à passer plus de temps dans la cuisine que les hommes* »²² ce qui donne lieu à une diminution des interactions familiales mais aussi à un « *fort développement de l'individualité* »²³.

²⁰ United-States.The world bank, Washington D.C (2010), *Managing Urban Expension in Mongolia*, 134p.

²¹⁻²¹⁻²³ Marois A (2006) « D'un habitat mobile à un habitat fixe : fondement et changements de l'orientation dans l'espace domestique mongol » in *Etudes mongoles et sibériennes, centrasiatiques et tibétaines*, N°2006, p 207-237

Enfin, la sédentarisation amène à une prise de distance (faible mais réelle) des traditions ancestrales mongoles, certaines pratiques anciennes disparaissent peu à peu. On note par exemple que les mongols vivant dans les « appartements aréas »²⁴ ne tiennent pas compte de l'orientation de leur lit, ce qui est le cas des mongols vivant dans les yourtes qui eux « *orientent leur couchage en direction de la montagne sacrée la plus proche.* »²⁵

Partager entre nomadisme et sédentarité la Mongolie, fait donc face à des changements radicaux de mode de vie, qui entraîne des transformations à tous les niveaux, un des grands enjeux du pays est donc de réussir à s'adapter à ces changements sans pour autant tourner le dos à son passé et à sa culture si riche qui, font la force et l'attrait touristique du pays.



Figure 9. Deux familles, deux modes de vie. Source photos : Lucile Chombart dans foyer urbain mongol

²⁴ Les « appartements aréas » sont les espaces bâtis en dur des villes mongoles (en générale les centres-villes), ce sont les zones d'immeubles qui contenant des appartements, les « appartements aréas » s'oppose aux « Gers aréas ».

²⁵ Marois A (2006) « D'un habitat mobile à un habitat fixe : fondement et changements de l'orientation dans l'espace domestique mongol » in *Etudes mongoles et sibériennes, centrasiatiques et tibétaines*, N°2006, p 207-237

C) S'appropriier et assimiler, les caractéristiques et les enjeux d'un territoire éloigné.

Après avoir brosser quelques caractéristiques de la Mongolie, qui ont permis de mettre en avant la singularité toute particulière de ce pays il convient désormais de s'attarder sur les méthodes d'analyse territoriale qui peuvent ou pourraient permettre la compréhension du territoire mongols et de ces enjeux. Pour ce faire nous étudierons à la fois les modes classiques d'analyse territoriale, puis ceux développés par le groupe huit dans le cadre du projet HSDP.

1) Les outils classiques de l'analyse territoriale.

Afin de comprendre l'analyse territoriale du Groupe huit en Mongolie, un balayage des méthodes et outils de l'analyse territoriale est nécessaire, dans ce cadre nous tenterons ici de présenter des méthodes et des outils « classiques » d'analyse territoriale française pour par la suite faire une comparaison avec les méthodes et outils développés par G8 au travers de l'étude HSDP.

La DATAR déterminait l'analyse territoriale de la manière suivante : « *état des lieux qui recense, sur un territoire les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Le diagnostic territorial fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future* ».

Selon le Géographe, économiste et démographe Gérard Francois Dumont²⁶, une analyse territoriale se décompose en cinq grandes étapes qui incluent une analyse du territoire « in situ » comprenant elles-mêmes 5 grandes thématiques.

Les 5 grandes étapes développées par le Géographes Gérard François Dumont sont les suivantes :

- Délimiter l'aire géographique du territoire d'étude.
- Effectuer un recueil de données quantitatives et bibliographiques « *L'analyse sur le territoire est nécessairement éclairée par des éléments bibliographiques* ».
- Travailler sur l'analyse de la gouvernance territoriale
- Réaliser des entretiens avec les responsables locaux et les acteurs du territoire
- Effectuer, une analyse du territoire « in situ » qui implique de parcourir le territoire pour comprendre comment des éléments tels que le logement, l'économie, les équipements etc., se « *distribuent et s'enchevêtrent* »

²⁶ Dumont G F. (2018), Les territoires français : diagnostic et gouvernance, 288p.

Ces 5 étapes ont été conceptualisées par Gérard François Dumont au travers du « carré magique » qui les représente de manière synthétique

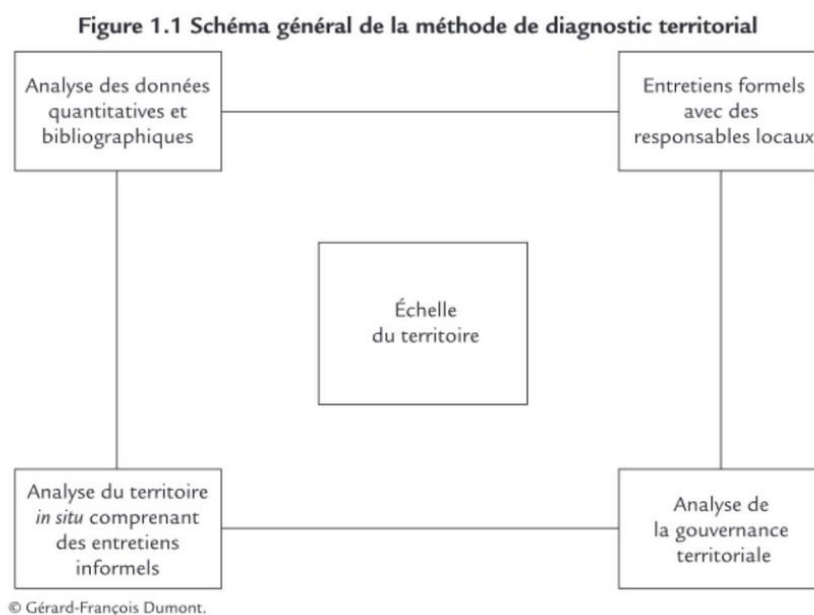


Figure 10 Source : Les territoires français diagnostic et gouvernance.

Pour ce qui est des 5 thématiques comprises dans l'analyse territoriale « in-situ » (carré en bas à gauche) celles-ci comprennent :

- La situation géographique du site, qui inclue d'analyser la desserte du territoire (route, chemin de fer etc.) et le positionnement naturel de celui-ci vis-à-vis des grands centre urbains et de communication.
- Les caractéristiques foncières, qui permettent de mettre en lumière les aspects naturels du site, à savoir : les fleuves, les montagnes, les forêts. Ces données géographiques permettent de voir quels avantages ou contraintes, l'espace d'analyse peut tirer des caractéristiques géographiques qui le constitue.
- Les caractéristiques du tissu économique qui aide notamment à voir si le territoire est en situation de mono-activité ou si au contraire son tissu économique est diversifié.
- La dimension touristique qui s'intéresse à la place du tourisme dans le territoire mais aussi à la potentialité de celui-ci à y être développer.
- Enfin, La taille du bassin de vie.

L'APSN propose elle aussi au travers de documents accessibles en ligne une méthodologie permettant de mener à bien un processus d'analyse territoriale. Cette méthodologie énonce tout comme celle de Gérard François Dumont, 5 grandes étapes.

- Délimiter un espace géographique pertinent pour l'analyse qu'il soit administratif ou purement géographique.
- Recueillir des données quantitatives et qualitatives
- Analyser les données recueillies qui permettent d'identifier et de mettre en lumière les atouts, forces et faiblesses du territoire.
- Définir une stratégie d'action grâce aux résultats du diagnostic
- Communiquer les résultats et les orientations obtenus et décidés.

Mêmes si la méthode d'analyse mise en place par l'APSN ne présente pas les 5 thématiques présentes dans la méthodologie de Gérard François Dumont au travers de l'analyse du territoire « in situ », on note tout de même quelques similitudes comme :

- La délimitation d'une aire géographique pertinente pour effectuer l'étude
- Le recueil de données qualitatives et quantitatives qui incluent la réalisation d'entretiens avec les acteurs du territoire.
- L'analyse des données recueillies.

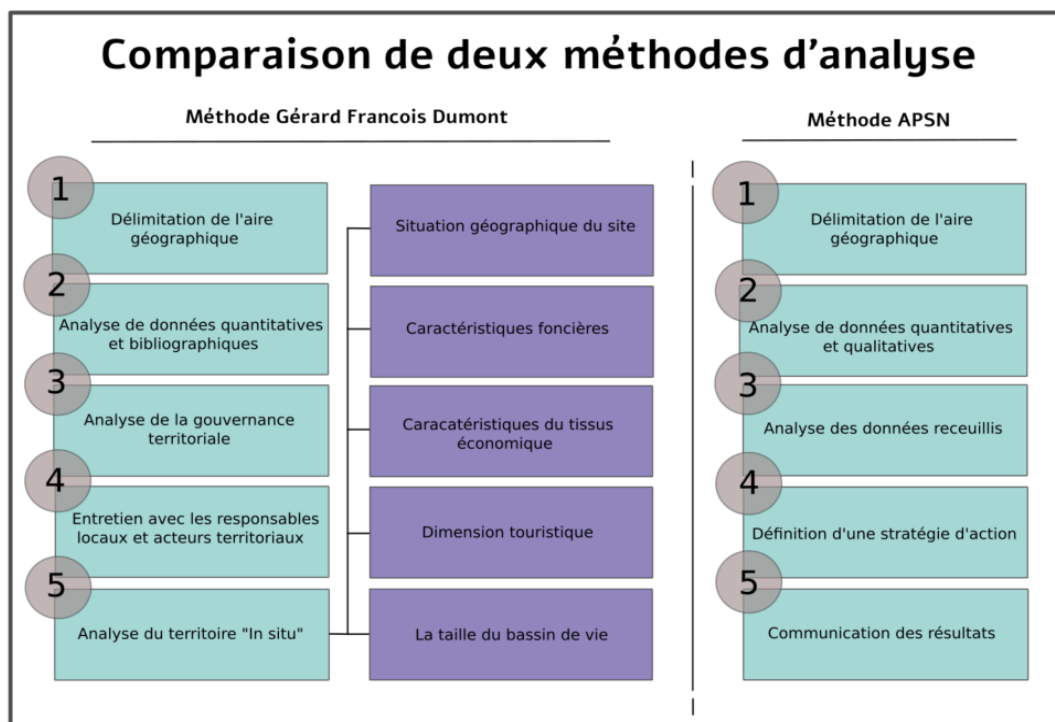


Figure 11 Réalisation Théo Durand

On peut ainsi en déduire, même si il est vrai que cela peut paraître évident, que ces différents modes d'action sont reproduits dans chaque analyse territoriale.

Concernant les outils qui permettent de mettre en œuvre l'analyse territoriale on note leur grande variété et multiplicité, ainsi un des organismes officiels comme la DREAL propose dans un document paru en Octobre 2015, un panel d'outils à mobiliser lors d'une analyse territoriale. Cette liste recense des dispositifs d'analyse connus comme les tableaux AFOM, les interviews/entretiens, les ateliers ou encore les questionnaires en ligne.

Ces quelques exemples de méthodologies et d'outils d'analyse développés par des scientifiques et acteurs français de l'aménagement du territoire, sont des éléments intéressants de comparaison avec la méthodologie mise en place par le Groupe huit dans son étude en Mongolie et plus globalement dans toutes les études que l'entreprise peut mener à l'étranger.

2) La stratégie d'analyse territoriale développée par groupe huit.

Afin de comprendre au mieux les méthodes d'analyse territoriale effectuées par le Groupe huit deux entretiens (disponibles en annexe 03 et 04) ont été réalisés. Le premier avec Lou d'ANGELO et le second avec Stéphane MILHAUD. L'objectif de ces entretiens était de mettre en lumière à la fois les techniques d'analyse de G8, mais aussi de comprendre la façon dont une agence d'urbanisme peut aborder à travers des méthodes d'analyses, un pays aussi éloigné que la Mongolie, à la fois sur le plan géographique et culturel. Ainsi, le premier constat possible grâce aux entretiens est le suivant : peu importe le territoire d'études, toutes les analyses territoriales ont des caractéristiques et des bases communes.

« Il y a des concepts universels qui ne varient pas »

Lou d'ANGELO socio-urbaniste

Il est donc apparu que le travail de pré-terrain évoqué à la fois par Gérard François Dumont et par l'APSN dans les différentes constructions de diagnostic, était aussi valable pour les études menées par G8

« Au niveau des analyses territoriales on commence toujours par un travail de bureau avant d'aller sur le terrain »

Stéphane MILHAUD manager de G8

On note également que l'idée développée par Gérard François Dumont selon laquelle une analyse territoriale s'inscrit dans une dimension multisectorielle (voir partie A-1) est partagée par les membres de G8

« l'analyse territoriale se veut multisectorielle, on n'étudie pas un seul secteur, une analyse qui porte sur l'environnement, sur le social, sur l'économie »

Lou d'ANGELO Socio-urbaniste

De même concernant les outils relatifs à l'analyse, tels que les entretiens avec les acteurs territoriaux, mis en avant notamment à travers le document de l'APSN, on note qu'ils sont également effectués par G8.

« On effectue des entretiens avec l'ensemble des acteurs du territoire »

Stéphane MILHAUD Manager de G8

Sans surprise, il y a donc des éléments que l'on retrouve partout, dans n'importe quelle analyse de territoires, des façons de faire et des techniques universelles qui ne varient jamais peu importe le territoire d'étude. Il semble donc plus pertinent et intéressant de s'attarder sur les méthodes et techniques qui font la particularité de G8.

La caractéristique la plus évidente des analyses territoriales de G8, mise en évidence avec les entretiens, c'est le lien entre la notion d'analyse et la notion de comparaison. La comparaison d'un territoire avec un autre dans le cadre d'une analyse territoriale est apparue comme un des éléments clés de toutes les démarches de diagnostic développées par le bureau d'étude.

« Une analyse territoriale et c'est très important ça se veut être une analyse comparative [...] l'idée c'est vraiment de comparer un territoire avec un autre, pour déceler ce qui le rend unique »

Stéphane MILHAUD Manager de G8

L'idée de l'analyse comparative permet selon Stéphane Milhaud, de définir le niveau de développement d'un territoire mais aussi de déceler quels sont ses atouts et ses faiblesses par rapport à un ensemble beaucoup plus large. C'est dans ce cadre que G8 a développé en interne un outil d'analyse comparative appelé HOME

« HOME est un outil EXCEL qui nous permet de répertorier tous les équipements et toutes les structures présentes sur un territoire donné »

Stéphane MILHAUD Manager de G8

Grace à ce dispositif qui permet d'effectuer des moyennes du nombre d'équipements par habitant, G8 peut effectuer des comparaisons territoriales et ainsi déceler les manques d'un territoire ou au contraire ses forces.

Le second élément majeur qui distingue les analyses territoriales de groupe Huit c'est l'utilisation massive de l'outil cartographique (nous révoquerons cet aspect en partie 2-B-1). Cette utilisation poussée de la cartographie s'explique par une raison simple qui est le manque de données dans les pays où G8 pratique ces études. En effet, les pays où G8 a l'habitude de travailler tel que le Burkina-Faso, le Niger, le Congo, ou encore la Mongolie, ne possèdent pas de bases de données fournies comme cela peut-être le cas dans les pays développés tel que la France qui a la chance d'être pourvue d'outils tel que l'INSEE. La cartographie est donc un réel moyen pour pallier cette problématique. En effet, la production de cartes permet de constituer des quantités importantes de données (recueillis sur le terrain ou via des recherches) qui par la suite sont transférables en statistiques. L'idée est donc de combler le manque d'informations par la réalisation de cartes qui de fait permettent la création de données convertibles en statistiques.

3) Au delà de la simple analyse comment « comprendre un territoire » ?

Travailler sur un projet à l'international tel que celui d'HSDP induit un travail de réflexion dans la manière d'aborder les particularités du pays sur lequel on mène l'étude. Le Groupe huit a l'habitude d'effectuer des tâches à l'étranger puisque c'est au cœur même de son ADN, mais le bureau le fait d'une manière singulière qui lui permet de ne pas tomber dans une forme d'industrialisation des processus et au contraire de créer à chaque étude qu'il mène, des solutions sur-mesure, qui s'adapte aux divers contextes locaux.

L'humilité constitue la base même des études à l'étranger, l'humilité consistant à ne pas venir sur un territoire avec des idées préconçues, ou encore l'humilité de savoir que l'on ne peut pas devenir expert du pays que l'on étudie du jour au lendemain, et que la compréhension totale n'existe pas ou alors nécessite plusieurs années.

« on ne devient jamais des experts aussi sachant que les personnes qui vivent sur place c'est clair, mais la Mongolie on travaille dessus depuis maintenant plusieurs années donc on commence à avoir des bases sérieuses, cela à nécessité du temp. »

Lou d'ANGELO socio-urbaniste

Admettre que l'on ne peut comprendre pleinement toutes les caractéristiques d'un pays en quelques jours, semble aller de soi, mais les contraintes de temps imposées par les plannings des études peut amener à une mise de côté de cette simple réalité. C'est la raison pour laquelle pour chaque études qui sont menées à l'international, et c'est le cas pour HSDP, Groupe Huit fait appel à des consultants locaux, qui possèdent une connaissance fine du terrain et qui de fait sont au contact des problématiques et enjeux territoriaux. Cette collaboration avec l'ingénierie locale est essentielle car sans elle G8 ne peut prétendre avoir de réelle connexion avec le territoire sur lequel il œuvre et produit des analyses.

La combinaison entre les connaissances du terrain apportées par les consultants locaux et la vision plus globale amenés par G8 est donc a la base de la réussite d'une étude. En effet, ce qui est demandé par les bailleurs de fond qui font appel à des bureaux d'étude tel que G8 c'est une culture internationale et surtout des exemples de projets qui illustrent cette culture et qui sont remobilisables par le BE.

Ainsi, l'on en revient à la notion de comparaison évoquée dans la sous partie précédente, et l'on en déduit que la comparaison avec des études antérieures permet de poser les bases de certains projets. Par exemple une ville située en Mongolie peut posséder des caractéristiques communes avec une ville où G8 a déjà effectué des opérations, ce qui va être mobilisé comme une ressource par le bureau d'étude car il va pouvoir s'inspirer de certaines actions qu'il a précédemment menées dans cette ville, pour les remettre en œuvre en les adaptant au contexte dans lequel il se trouve.

« On regarde en particulier ce qui a bien marché dans des pays qui ont des situations comparables ».

Stéphane MILLHAUD manager de G8

De cette manière on comprend aisément pourquoi il est nécessaire pour le BE d'avoir un catalogue de références fournies et remobilisables à tout instant (ce qui explique tout le travail de recherche de candidature que nous avons développé dans la partie 1-A-3). En effet, plus le BE possède des références, plus ses travaux sont de qualité, car grâce aux projets et missions qu'il effectue, ce dernier acquiert de la matière pour réfléchir, comparer, voir ce qui a marché ailleurs ou pas, etc.,

Enfin, concernant l'influence d'une culture globale ou urbaine liée aux origines des membres de G8 qui pourrait influencer les choix et décisions du bureau dans ses actions

et dans ses analyses territoriales, il ne semble pas que cela soit un frein dans la compréhension des territoires d'étude au contraire. En effet, même si la culture d'origine a toujours une place à part dans la manière d'imaginer et de forger des projets, on peut imaginer que celle-ci vient au final simplement se rajouter aux autres cultures rencontrées au travers des parcours professionnels et expériences/missions des membres du bureau d'étude.

« si je travaille sur un équipement marchand à Bobo-Dioulasso c'est plus intéressant de comparer avec un marché que je connais à Medellin que de comparer avec le marché que je connais en bas de chez moi à Paris »

Lou d'ANGELO socio-urbaniste

De plus, et nous le verrons par la suite (partie 2-B-1) les parcours personnels des membres du bureau sont si variés tant par leur vie que par leur formation, que ces derniers ont déjà de par leur vie pu être ouvert aux différentes cultures à travers le monde.

Partie II Les compétences mobilisées, les découvertes, et les réflexions soulevées à travers le stage.

A) L'apport personnel à la mission : des limitations dues au manque de connaissances sur les sujets de travaux.

1) Tenter de comprendre un projet d'envergure et un territoire éloigné.

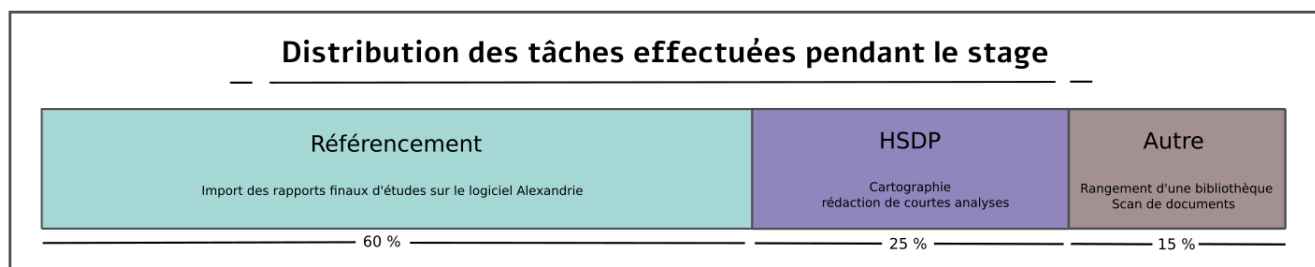


Figure 12 Réalisation : Théo Durand

Dans un premier temps mon rapport aux missions du stage fut assez critique, notamment à cause du sentiment de répétition que j'ai pu ressentir dans la principale tâche qui me fut confié, à savoir le référencement des rapports finaux de missions sur le logiciel Alexandria.

Le référencement des rapports est un travail indispensable pour G8, car cela permet à l'entreprise d'avoir un accès constant aux diverses études que le bureau a mené. La partie de ce mémoire consacrée aux processus de réponse aux candidatures (1-A-3) a montré à quel point il est important pour le BE d'avoir un accès rapide à ces différentes données. C'est la raison pour laquelle cette mission n'est en aucun cas un travail de seconde zone sans intérêts pour le bureau.

Cependant effectuer cette tâche en continue plusieurs journées de suite peut créer un effet répétitif, d'autant que ce référencement ne m'a pas permis de m'imprégner de toute cette expérience et de toutes ces données.

Ce travail se décompose de la manière suivante :

- Rechercher les dossiers de rapports finaux de missions sur le Google Drive de G8.
- Recherche de mots clés correspondant au rapport final en cours d'enregistrement (cela permet de retrouver rapidement le rapport sur le logiciel Alexandria)

- Importer le PDF du rapport sur le logiciel Alexandria, en remplissant pour chaque dossier, le nom de la mission, le nom du chef de projet, l'année de la mission, le pays, etc.

Au cours du stage qui s'est étalé sur 3 mois, cette tâche a occupé environ 60% de mon temps de travail. Dans le cadre de ce mémoire nous ne nous attarderons pas plus longtemps sur celle-ci.

De même d'autres missions annexes comme le rangement d'une bibliothèque (1 semaine) ou encore la numérisation de documents (1 semaine) ne méritent pas non plus d'être développés outre mesure.

A l'inverse, le travail effectué sur le programme HSDP semble plus pertinent à développer, dans le sens où celui-ci a permis un réel travail de réflexion intellectuelle.

En effet, la mission sur HSDP a été l'occasion de « découvrir » un pays que je ne connaissais pas, et sur lequel je n'avais aucune connaissance. Cette mission m'a également permis de réfléchir à la manière d'aborder un sujet totalement inconnu, car il est vrai que le sentiment d'illégitimité lié à effectuer des tâches sur un tel projet fut pour moi source de réflexion. Ainsi, n'ayant pas de notion particulière sur la Mongolie et encore moins sur l'aménagement du territoire dans ce pays, j'ai entamé la lecture d'articles scientifiques et de documents d'analyse territoriale produit par G8 dans le cadre du projet HSDP.

La lecture de ces ressources a été un moyen efficace d'acquérir de façon rapide des informations essentielles sur le territoire Mongols, ce fut d'ailleurs le seul moyen de me procurer des connaissances, car sans surprise, aller sur le terrain à la rencontre des mongols ne faisait pas partie de la convention de stage.

La lecture fut donc essentielle dans ma démarche de compréhension du territoire ce qui confirme (à ma modeste échelle) ce que nous avons pu développer dans les parties consacrées à l'analyse territoriale (notamment 1-C-1 et 1-C-2) où nous avons avancé l'idée que la phase bibliographique de près-terrain est obligatoire pour effectuer un premier balayage des principales données, et particularités d'un territoire. Bien évidemment le travail bibliographique que j'ai pu effectuer sur la Mongolie est bien moins long et détaillé que celui que G8 a réalisé, mais cela à tout de même été une opportunité pour moi de raisonner sur les divers sujets que je pouvais aborder sur le

pays en prenant en compte la limitation de temps qui était la mienne, à savoir un stage de trois mois, et un nombre d'heures limitées sur le sujet pendant la période d'exercice.

J'ai donc effectué un classement des ouvrages, articles scientifiques et documents officiels par thématiques tels que l'urbanisme, le nomadisme, ou encore les données générales liées à la géographie du pays.

Par la suite j'ai réalisé par thématique, un résumé de chaque article, cela fut un moyen efficace de mettre en lumière les différents points saillants des thèmes que j'avais pu établir et ainsi comprendre de manière assez rapide les principaux enjeux et caractéristiques de la Mongolie.

L'autre problématique à laquelle je fus confronté fut la compréhension de la mission HSDP sur laquelle j'allais être amené à effectuer des tâches.

Cela peut paraître assez secondaire, mais assimiler un projet en cours depuis plusieurs années tel que HSDP à l'échelle d'un territoire inconnu, sur une période relativement courte et qui plus est constitué uniquement de documents en anglais, est un exercice que j'ai trouvé particulièrement complexe et qui demande à la fois une compréhension des différents acteurs (inconnus eux aussi jusqu'alors) et une compréhension minimale des enjeux territoriaux. Pour pallier rapidement à cette difficulté la lecture fut la aussi la réponse, c'est la raison pour laquelle Stéphane MLHAUD me fit parvenir les nombreux documents cadres de l'étude (tel que le « term of références for consultants » dont un extrait est disponible en annexe O1) ainsi que quelques productions du BE en rapport avec HSDP qui furent un moyen de cerner les orientations, et les différents points clés de ce dernier. Ainsi, même si le cadre du stage et surtout le sujet de la mission ne permirent pas de déplacement sur le terrain, pour effectuer des analyses et comprendre les divers enjeux, la phase de « bureau » fut quant à elle totalement possible et autorisa malgré l'absence de contact avec le territoire, une certaine forme de compréhension et d'assimilation des différentes caractéristiques et enjeux auxquels et soumis la Mongolie.

Cependant, cette absence de terrain ne saurait-elle être compensable par les lectures et diverses recherches effectuées. Cette expérience fut donc un moyen de confirmer l'importance du contact humain et du contact avec le territoire. De plus dans un contexte de COVID ou l'absence de terrain fut également marqué au cours de l'année universitaire, il est vrai que j'ai, à certain moment, pu ressentir un réel « manque » à ce sujet.

2) Le travail prospectif sur le tourisme dans l'Aïmag de Zavkhan

La tâche que j'ai effectuée sur le tourisme en Mongolie est le travail le plus poussé que j'ai pu réaliser dans le cadre d'HSDP. Nous allons dès à présent en décrire les composantes.

Le développement du tourisme en Mongolie fait partie des axes particulièrement développés d'HSDP on le remarque notamment au travers des DOAP qui s'attardent tous sur cette thématique. L'importance accordée au tourisme s'explique au travers de deux raisons :

La première est que la Mongolie possède un patrimoine naturel tout à fait remarquable encore très préservé de l'activité humaine du fait de la faible densité de population. Ainsi, la nature y est particulièrement présente, et des sites naturels tels que le bassin d'Ubs Nuur²⁷ ou encore la montagne Burkhan Khaldun sont des biens inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO.

La seconde raison justifiant le développement du tourisme en Mongolie s'inscrit dans la volonté de sortir le pays de l'impasse économique dans laquelle celui-ci se trouve. En effet, le surdéveloppement de l'industrie minière peu écologique et dépendante des cours du minerai, et le pastoralisme en crise du fait des changements des modes de vies et de la crise climatique, (voir partie 1-B-1) ne peuvent demeurer à eux seuls les principaux piliers économiques du pays. C'est la raison pour laquelle le tourisme est perçu comme une réelle perspective de développement.

Le programme HSDP inclut des perspectives de développement touristique pour chaque Aïmag mongol au travers des DOAP (voir partie 1-A-1). Ces perspectives de développement incluent l'identification des principaux sites touristiques (de chaque aïmag) ainsi que la projection puis la cartographie d'éventuels itinéraires passant par ces derniers.

Ce travail a un double intérêt car il permet à la fois de faire prendre conscience aux acteurs territoriaux des forces de leur territoire dans le domaine du tourisme, mais aussi de leur proposer des itinéraires à mettre en valeur, ce qu'ils n'ont pas toujours les moyens de faire par manque d'ingénierie locale, capable de proposer de réels plans de développement touristique.

²⁷ Nuur signifie lac en Mongol

C'est donc au travers de cette tâche en lien avec le tourisme que j'ai eu la chance de pouvoir modestement m'investir dans le programme HSDP.

J'ai ainsi pu travailler sur les perspectives de développement touristiques de l'aïmag de Zavkhan

L'aïmag de Zavkhan :

Zavkahn est un aïmag de 82 400 km² situé au nord-ouest de la Mongolie sa population était d'environ 76 000 habitants en 2019, sa capitale est Uliastai (16 000 habitants). A l'image de la Mongolie, l'agriculture occupe une place importante dans l'économie de l'aïmag (environ 45% du PIB local) cependant celle-ci y est plus menacée que dans les autres aïmags car la récurrences des « Dzuds » y est plus fortes. En outre la politique locale

volontariste consiste à ne pas soutenir l'industrie minière ainsi de nombreuses licences accordées à des entreprises pour extraire des minerais ont été annulées au cours des dernières années. De fait l'industrie minière ne représentait en 2019 que 1 à 2 % du PIB local. On comprend donc pourquoi dans cet aïmag plus qu'ailleurs la nécessité de d'ouvrir de nouveaux champs de développement est particulièrement présente. A Zavkhan comme ailleurs en Mongolie le tourisme fait partie des domaine à développer en 2019 le nombre de touriste ayant visité l'aïmag s'élevait à 7812 (en 2015 ils étaient 5188)²⁸



Figure 13 Position géographique de Zavkhan en Mongolie.
Source : Min in Mongolia.com

Comme évoqué en introduction, le travail de prospection sur le tourisme se décompose en trois parties : Identifier les sites avec un potentiel intérêt, déterminer des éventuels itinéraires, et cartographier à la fois les sites touristiques ainsi que les itinéraires.

Identifier les places touristiques :

L'identification des sites touristiques est à première vue une tâche facile sans difficultés majeure et elle l'est sans doute dans un pays développés tel que la France. Cependant dans un pays comme la Mongolie qui possède des bases de données peu fournies ainsi qu'une ingénierie beaucoup moins développée sur le sujet, l'exercice est beaucoup plus complexe.

²⁸ Données issus du « Mission report Zavkan ». Source : G8

En effet, contrairement à la France ou d'autres pays européens, la Mongolie ne possède pas d'institutions tels que les offices de Tourisme, ou encore des labels nationaux ou régionaux comme villes d'art et d'histoire, petite cité de caractère, ou encore Grand site (en Occitanie). Il est donc plus complexe d'identifier les principaux sites touristiques en l'absence de tout ces éléments, ce qui rend nécessaire le passage par d'autres biais. Ces biais ne sont ni plus ni moins que les pages web d'agence de voyage, les ouvrages de types « petit futé » ou « Lonely Planet » ou encore les blogs. La consultation de ces diverses ressources permet de déterminer et de distinguer des places touristiques, lorsque ces dernières apparaissent un certain nombre de fois dans les ressources consultées. Même si les informations sur ces sites touristiques sont moins fiables que celles que l'on pourrait potentiellement trouver sur des sites institutionnels (si ces derniers existaient, ce qui n'est pas le cas en Mongolie) elles n'en demeurent pas moins tout à fait pertinentes.

La technique de prospection au travers des ressources que nous venons d'évoquer, permet également de classer les sites par ordre d'importance, en fonction de la quantité de fois ou ils apparaissent dans les recherches. Par exemple un lac qui est évoqué plusieurs fois dans un blog, ou sur des pages-web sera considéré comme une place touristique majeure, tandis qu'une ruine de temple bouddhiste qui n'apparaît qu'une ou deux fois, sera identifier comme un site touristiques de faible intérêt. Le classement en trois catégorie de sites touristiques (fort intérêt, intérêt moyen et faible intérêt) ce fit donc après de long temps de recherche, et à partir d'un tableau Excel recensant le nombre d'apparition de chaque sites touristiques sur les diverses ressources.

Déterminer des itinéraires touristiques :

Proposer des itinéraires touristiques demande sensiblement la même méthodologie de travail que l'identification des sites. En effet là aussi les données manquent et le passage par des pages-web et des guides est nécessaire. Ainsi, les itinéraires que j'ai pu proposer dans le cadre de la mission, sont en réalité une synthèse de ceux que j'ai pu visualiser sur les différents site web d'agences de voyage et sur le guides touristiques .

Cartographier les données.

Les deux étapes que nous venons de décrire s'expriment et s'illustrent au travers de l'outils cartographique. Ce dernier permet de représenter visuellement les itinéraires mais aussi de synthétiser les données, or nous l'avons vu dans la partie 1-C-2 le groupe huit a l'habitude d'utiliser les cartes pour enrichir ses bases de données dans les pays

ou ces celles-ci sont absentes. La création de cartes a donc l'intérêt d'être à la fois un outil synthétique, et un moyen de créer des données brutes qui pourront par la suite être réutilisées dans le cadre d'une comparaison du nombre de sites touristiques majeur entre les différents aimags.

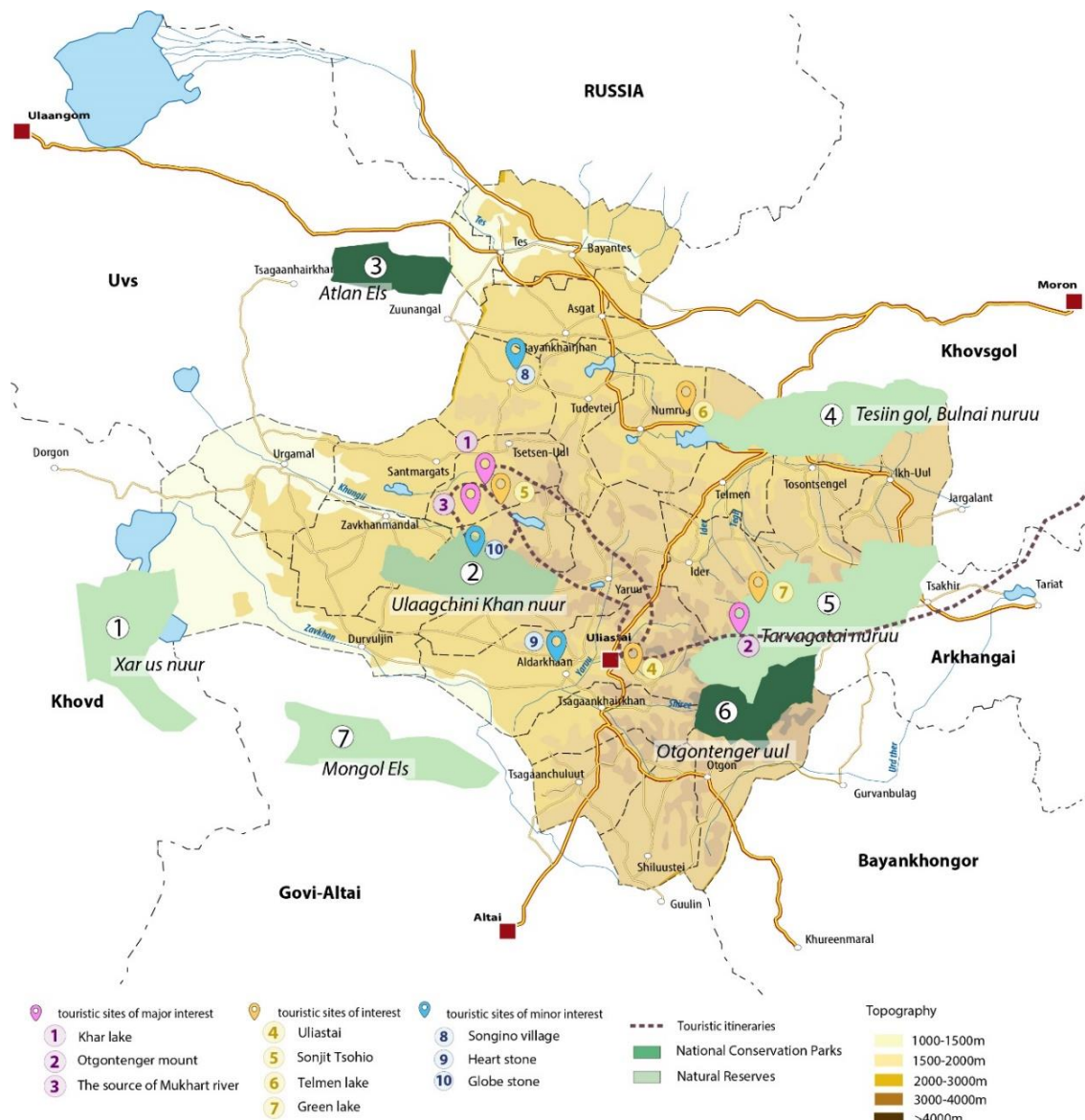


Figure 14 Carte sur le tourisme dans l'aimag de Zavkhan. Réalisation : Théo Durand

Ci-dessus la carte représentant les principaux sites et itinéraires touristiques recensés dans l'aimag de Zavkhan (les zones naturelles protégées sont également représentées en vert). Cette carte distingue trois catégories de sites touristiques, ceux d'intérêt majeur (c'est-à-dire ceux avec le plus de potentiel touristique) , ceux d'intérêt moyen, et ceux avec un intérêt relatif. L'aimag de Zavkhan contient 10 sites touristiques d'intérêt, dont 3 d'intérêt majeur. Parmi les sites d'intérêt majeur, on note la présence du mont

Otgontenger (Otontenger Uul) qui culmine à 4008 mètres d'altitude et qui est la montagne granitique la plus importante de Mongolie.

Tous les DOAP de l'étude HSDP sont pourvus d'une carte similaire. Chaque carte représentant des données bien évidemment différentes en fonction des caractéristiques touristiques de l'aimags qu'elle illustre.

Dans le cadre du stage j'ai pu réaliser trois autres cartes de ce type, ces cartes concernaient les aimags de l'ouest de la Mongolie à savoir : Uvs, Hovd, et Bajan-Olgij. Cependant pour ces trois aimags je me suis uniquement contenté de retranscrire les données (sites et itinéraires touristiques) que l'on ma transmis. En effet, pour ces derniers ce n'est pas moi qui ait effectué le travail de recherche prospective sur les sites touristiques comme ce fut le cas pour l'aimag de Zavkhan.

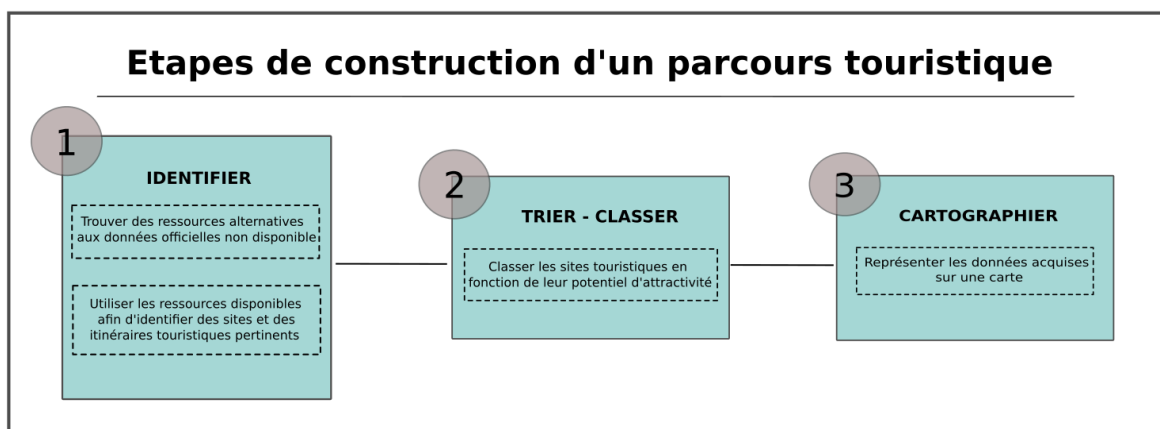


Figure 15 Réalisation: Théo Durand

3) La méthodologie acquise et les compétences techniques développées.

La mission que l'on m'a confiée sur le tourisme m'a permis d'acquérir des connaissances ainsi que des compétences techniques et méthodologiques.

Les connaissances que j'ai pu acquérir sont clairement des connaissances générales sur la dizaine de sites touristiques que j'ai relevé dans l'aimag de Zavkhan. Ces savoirs acquis ne seront sans doute pas remobilisable ultérieurement, mais ils ont l'avantages de venir enrichir mes connaissances sur la Mongolie.

A l'inverse , les compétences méthodologiques et techniques que j'ai assimilé grâce à cette mission seront sans aucun doute des outils que je pourrai réutiliser.

Concernant les compétences méthodologiques ces dernières ont été développées au travers des recherches relatives aux sites et itinéraires touristiques dans l'aïmag de Zavkhan. A travers ces recherches, j'ai pu apprendre à trouver des alternatives lorsque les informations que je souhaitais obtenir n'étaient pas disponibles sur des bases de données classiques comme les sites gouvernementaux ou locaux (régions, villes, etc). Cette tâche a donc renforcé mes compétences dans le domaine de la recherche d'informations. La complexité principale de ce travail résidait notamment dans le fait de se servir de brides d'informations dissimulées sur les différentes bases de données (livres et sites-web) pour « in fine » construire une donnée unique (un tableur) recensant et listant les diverses informations que j'avais pu relever au cour de mes recherches.

Pour ce qui est de l'acquisition de compétences techniques, ces dernières ont été développées au travers de la cartographie. Groupe huit comme nous l'avons précédemment évoqué, porte une attention particulière aux cartes c'est la raison pour laquelle outre les logiciels classiques comme Qgis ou Philcarto le bureau d'études utilise intensément le logiciel Adobe Illustrator qui permet de créer des cartes particulièrement précises. J'ai donc pu acquérir une formation complète sur ce logiciel qui, il est vrai, permet la réalisation de belles cartes telle que celle présentée dans la partie précédente.

Cependant la création de ces dernières nécessite un temps relativement long vu que la réalisation d'une seule carte exige environ 1,5 journée de travail (lorsque le logiciel est pris en main). En effet, les fonds de cartes ne sont pas importés comme c'est le cas sur Qgis mais réalisés à la « main » en repassant une à une les routes, et les lignes de relief à partir d'une carte papier scannée à l'imprimante et importée sur le logiciel.

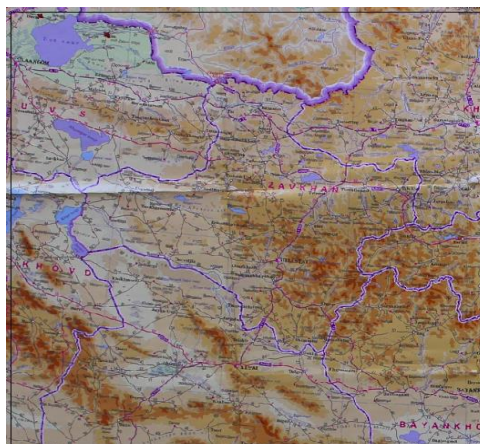


Figure 16 Carte papier servant de fond de carte sur le logiciel Adobe Illustrator. Source photo : G8

Hormis les aptitudes acquises et apprises que nous venons d'évoquer aucune autre compétence technique ne fut particulièrement développées ou enrichies au cours du stage. En effet, le référencement des rapports finaux qui occupa une large partie de mon temps ne fut pas une tache particulièrement enrichissante en terme d'apprentissage de nouvelles compétences. De plus, le logiciel « Alexandre » qui sert de base au travail de référencement, est un outil interne au groupe Kéran, il y a donc peu de chance que la connaissance de ces mécanismes de fonctionnement me soit à nouveau utile.

B) Le groupe huit, une agence d'urbanisme privée : la découverte d'un segment de l'aménagement jusque là inconnu.

S'immerger dans l'univers du privé fut enrichissant à plusieurs égards. En effet la découverte de la dimension « commerciale » de l'entreprise que nous avons pu évoquer en partie 1-A-3 et la rencontre d'individus venus d'autres horizons, fut un moyen de découvrir des modes de fonctionnement et de penser différents que ceux expérimentés auparavant au travers des stages et emplois saisonniers effectués dans le secteur public²⁹

1) Des profils d'individus venus d'autres horizons

Rapidement évoqué précédemment il convient de s'attarder ici plus longuement sur les parcours individuels des membres du Groupe Huit. Le faire permettra deux choses : La première, venir compléter notre réflexion sur l'analyse territoriale en se penchant sur le rapport des membres du BE aux questions internationales. La seconde, mettre en lumière ce que le contact auprès d'hommes et de femmes venus d'horizons différents du mien, a pu m'apporter, mais aussi ce que j'ai moi même pu éventuellement leur amener au travers de mes connaissances très portées de part ma formation sur le territoire français.

Le fait de travailler sur des projets se déroulant uniquement à l'étranger donne à G8 l'obligation de posséder des collaborateurs ayant un rapport particulier à tout ce qui touche aux questions d'aménagement à l'échelle du monde. De fait aucun des membres du BE ne possède une formation centrée uniquement sur les problématiques d'aménagement en France. En effet les formations des membres de G8 se caractérisent par des parcours extrêmement généralistes touchant parfois à d'autres domaines que celui de l'urbanisme. A titre d'exemple, voici en détail les parcours relatifs aux études supérieures de trois collaborateurs : Stéphane Milhaud , Lou d'ANGELO et Yoléni ANDRE (stagiaire).

Stéphane MILHAUD bachelier à ALBI, a commencé ses études supérieures en classe préparatoire au Lycée déodat de Séverac de Toulouse, avant d'entrer à l'école normale supérieure en génie civil. Par la suite, Stéphane a effectué un master spécialisé en urbanisme à Science-po Paris avant de conclure son cursus par une thèse en géographie

²⁹ J'ai notamment pu travailler plusieurs été au service urbanisme de la ville d'Albi et au service droit des sols de la communauté d'agglomération du grand albigeois(C2A).

à la Sorbonne. Le sujet de sa thèse, portait sur les petites et moyennes villes dans la province de Zhejiang en Chine où il a passé plusieurs années.

Lou d'ANGELO a débuté sa formation à Science-po Paris, puis a réalisé sa troisième année d'étude en Argentine, avant d'effectuer un master sur les politiques publiques urbaines des villes en développement à l'école urbaine de science-po Paris.

Yoléni ANDRE actuellement stagiaire au groupe huit, a réalisé une double licence, au collège universitaire de science-po Paris et à la Sorbonne Paris IV en lettre moderne. Durant sa licence Yoléni est partie effectuer une année à l'étranger au city collège of New-York. Actuellement, elle effectue un master intitulé « governing the large urban metropolis » à l'école urbaine de Science-po, tout en suivant parallèlement une formation à l'école normale supérieure en littérature et langage.

Ces quelques exemples de formations dans le monde des études supérieures permettent de mettre en valeur la différence et la complémentarité des parcours (même si le passage par science-po semble être obligatoire).

Il est clair que même si des formations telles que la littérature et le langage n'ont pas de réel rapport avec l'urbanisme et l'aménagement, les compétences qu'elles apportent sont un atout dans l'ouverture d'esprit et dans la compréhension des cultures. Cette ouverture d'esprit fait totalement partie des aptitudes recherchées par G8 car c'est elle qui favorise la compréhension des territoires elle est donc tout aussi importante que les compétences techniques

Les parcours de formations des membres de G8 sont clairement de haut niveau, c'est une réalité, jamais auparavant je n'ai eu l'occasion de pouvoir évoluer avec des personnes ayant des niveaux de diplômes aussi poussés, cela fut à la fois un avantage et un handicap.

Avantage, car cela fut un réel moyen pour moi d'échanger avec des personnes particulièrement compétentes et passionnées par leur métier, et dotées d'une capacité de travail et de réflexions qui m'a réellement étonné et que j'ai parfois même pu admirer. De plus il est toujours enrichissant d'avoir des échanges avec des personnes ayant une culture riche cela apporte des connaissances et ouvre l'esprit.

Handicap, car à de nombreuses reprises le sentiment de ne pas être « au niveau » des compétences des membres du bureau (et même des autres stagiaires) c'est fait ressentir.

Cependant, même si je ne prétend aucunement avoir des compétences aussi poussées que les membres du bureau, il me semble que j'ai pu, à certain moment, et hormis les diverses tâches qui m'ont été confiés, leur apporter quelques éléments utiles notamment au travers d'une occasion.

Nous l'avons évoqué à de nombreuses reprises G8 ne travaille pas en France, les connaissances et compétences de ces membres à l'endroit du territoire français et de son organisation territoriale sont donc relativement « modérées ». C'est à la base de ce constat que l'on m'a proposé d'effectuer devant l'ensemble des membres du bureau d'étude, un exposé prenant la forme d'une présentation orale d'environ 1h15- 1h30 sur l'organisation territoriale en France. Le contenu de cet exposé fut l'occasion d'abordé des thématiques très larges passant de l'organisation territoriale sous l'ancien régime, à la conception d'un SRADDET, d'un SCOT, ou encore d'un PLU(I).

Au delà du réel plaisir que j'ai trouvé dans la réalisation de cet exposé j'ai mesuré la chance d'avoir pendant plus d'une heure pu « monopoliser » l'attention de l'ensemble des membres de G8 qui sont tous soumis à un emploi du temps particulièrement chargé, divisé entre production, déplacement à l'étranger, et réunion. De plus l'intérêt que ces derniers ont porté à cette intervention orale, et le long temps d'échange et de question qui s'en est suivi, fut à titre personnel réellement gratifiant. Au travers de cette intervention je pense réellement avoir pu être plus qu'exécutant mais réellement porteur d'une certaine forme de « connaissance » qui je le crois, fut utile. Mon diaporama, mes notes et ma bibliographie, furent d'ailleurs conservés par G8.

2) L'ouverture à de nouveaux enjeux, amenant à une vision nouvelle de l'urbanisme et de l'aménagement.

Un des points particulièrement positifs de ce stage fut que ce dernier m'obligea à me tourner vers des problématiques et des territoires auxquels je n'aurais pas forcément prêté attention, non pas par manque d'intérêt mais plutôt par manque d'opportunités de le faire.

En effet, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises au cours de notre développement, les questions et problématiques liées à l'aménagement du territoire à l'extérieur du territoire français ne font clairement pas partie de mes domaines de compétences. De part ma formation je n'ai en effet jamais, pu aborder des sujets liés à l'aménagement du territoire de pays étranger (ou alors en de très rares occasions).

Le simple fait d'évoquer l'idée de travailler sur un pays autre que la France, fut l'occasion pour moi de réfléchir, à la multiplicité des problématique lié à l'aménagement du territoire, mais aussi et malgré tout à leur ressemblance. Exemple : En Mongolie les banlieues des villes sont surpeuplées et la lutte contre le logement insalubre est un réel enjeu, mais même si les échelles et le contexte n'ont rien à voir, nous pouvons rencontrer le même genre de problématique en France. D'autres exemples de ce type pourraient êtres évoqué pour montrer qu'en réalité malgré la différence de contexte, de territoire et de population on peut retrouver à des milliers de kilomètres, d'un bout à l'autre du globe le même genre de problématiques et de questionnements. Ce sont donc plus les contextes locaux qui varient plutôt que les problématiques. Partout à travers le monde l'on peut retrouver des problèmes liés aux logements, ces problèmes sont juste différents en fonction du lieu ou ils s'expriment. Cela peut en partie expliquer pourquoi en partie 1-C nous avons pu retrouver des méthodes d'analyse territoriale identiques entre le géographe Français Gérard-François Dumont et le Groupe Huit.

« Il y a des concepts universels qui ne varient pas »

Lou d'ANGELO socio-urbaniste

A ce titre donc, l'expérience fut intéressante car elle me donna l'occasion de « prendre un peu de hauteur de vue » et d'avoir si ce n'est des connaissances, au moins une réelle idée de la multiplicité des contextes offerts par la différence des cultures au travers du mondes

Outre l'aspect que nous venons d'évoquer ce stage fut aussi l'occasion pour moi de découvrir d'autres acteurs de l'aménagement. Les bailleurs de fond tels que la Banque mondiale ou ADB étant des institutions sur lesquelles je n'avais jamais vraiment eu l'occasion de me pencher. Loin des acteurs de l'aménagement « classique » tels que les régions, les EPCI, les communes, la découverte de ces derniers fut une réelle ouverture et me permis d'étendre mon champ de connaissance dans ce domaine

De même, passer du temps et échanger avec les membres du Bureau d'étude souvent plongés dans des travaux se déroulant dans plusieurs pays, fut également un moyen de s'ouvrir à de nouvelles perspectives.

La thématique de la dernière partie de ce mémoire sur « l'ouverture à une vision nouvelle de l'urbanisme et de l'aménagement » est en lien avec une des question que ces trois mois chez G8 m'ont fait soulever, cette question est la suivante : Pourquoi ne regarde

t'on pas plus ce qui ce fait ailleurs ? et par ailleurs je n'entends pas par la le territoire voisin ou la communauté de commune voisine, mais bien ailleurs dans d'autres pays, des pays qui peuvent même n'avoir aucun rapport avec la France (hors de l'Europe, hors des sociétés occidentales etc). Nous venons de l'évoquer les contextes sont particulièrement variables mais les problématiques quant à elles sont, sinon identiques du moins comparables, désenclaver un territoire, mieux loger, mieux équiper, sont des enjeux communs à nombre de territoires qu'ils soient mongols français, allemands ou même belges, il y a donc forcément des méthodologies des façons de faire qui ont été mis en place et qui marche pourquoi ne pas s'en inspirer ? Certes il faut comparer ce qui peut l'être parler de désenclavement en France (118 habitant au km²) et en Mongolie (2 habitants au km²) ne semble pas vraiment pertinent mais il existe sans doute d'autres pays dans le monde (en Asie, en Afrique, en Europe de l'est etc) qui possèdent une armature territoriale plus ou moins semblable à celle que nous connaissons et qui pourrait sans aucun doute être des supports de comparaison utiles dans la recherche de solution au diverses problématiques auxquelles nous pouvons êtres confrontées ici en France.

Cette réflexion peut d'ailleurs tout aussi bien être mené à l'échelle locale, certaines partie du territoire français pouvant être comparables avec des régions de pays étranger.

Conclusion

Au travers de ce mémoire nous avons tenté de soulever la question de l'analyse territoriale sur un territoire éloigné, nous avons également mis en avant les différentes tâches et mission effectuées au cours de ces trois mois à Aubagne.

Comme évoqué en Introduction il ne s'agissait pas de donner une réponse claire et précise à notre problématique de départ, mais plutôt d'esquisser les grands trait d'une réponse qui résulte de nos différentes recherches.

Il n'y a semble t'il pas une façon de faire unique pour effectuer une analyse territoriale sur un territoire éloigné.

En effet, pour ce qui est de la méthodes d'analyse, celle-ci peut-être similaire à ce qui est effectué en France. Ainsi et nous l'avons vu , des étapes telles que les recherches bibliographiques, les entretiens, ou encore les phases de terrains sont des composantes de l'analyse qui peut importe le pays ne varient pas sinon dans leur contexte.

On note cependant quelques éléments propre à la démarche d'une analyse territoriale à l'étranger.

En effet, les divers parcours professionnel et de formation des membres de G8 nous ont montré qu'une appétence particulière à tout ce qui touche aux diverses cultures du monde, est sinon nécessaire du moins souhaité. Cette appétence peut se traduire soit par les formations lié aux études supérieures soit par des expériences personnelles tels que des séjours longs ou des missions à l'étranger. Ces bagages sont nécessaire car lors d'une analyse territoriale ils permettent une réelle capacité de compréhension des particularismes locaux qu'ils soient géographiques sociaux ou culturels.

Or donc une analyse territoriale à l'étranger réussie, résulte d'une méthode efficace, mais aussi et surtout d'un état d'esprit et d'une façon d'appréhender le terrain. Ce constat se vérifie pour les analyses à l'étranger mais peut tout aussi bien être appliqué à une analyse effectués dans un territoire rural de Lozère, dans une ville moyenne du nord de la France, ou dans un département d'ile de France. Car au final la clé véritable pour comprendre un territoire, semble réellement d'être dans une démarche intellectuelle de compréhension adaptée a ce dernier.

Pour ce qui est de la partie plus personnelle de ce stage liée aux découvertes et aux missions que j'ai réalisées durant les trois mois que j'ai passé à Aubagne, plusieurs points peuvent être relevés

Il va s'en dire que mes compétences techniques n'ont guère été renforcées voire développées si ce n'est par l'utilisation du logiciel Adobe Illustrator. Cependant il serait peu pertinent de s'arrêter à ce constat. En effet ce stage fut l'occasion de découvrir le fonctionnement d'une entreprise privée mais aussi de toucher au domaine des études à l'étranger (nous l'avons évoqué à de nombreuses reprises).

De cette expérience deux constats :

Le premier est que le domaine du privé m'a particulièrement attiré, sensation de modernité, flexibilité, rapidité, sont des qualités que j'ai pu constater et que j'ai apprécié. Il ne s'agit pas ici de dresser un portrait enchanteur, mais simplement de noter qu'à ce titre j'ai réellement ressenti une attirance pour cet « univers ».

Le second constat est en lien avec la dimension internationale de l'entreprise G8 et les études que celle-ci réalise à l'étranger. Malgré le fort intérêt que j'ai porté à cette dimension au cours du stage, mon attirance pour les territoires Français reste plus forte, et me conduit à penser que je ne m'orienterai pas vers des métiers à la dimension aussi internationale que ceux des membres de G8.

Outre les deux éléments que nous venons de citer d'autres richesses ont été tirées de cette expérience, au premier plan desquelles les rencontres qu'elle soit dans le cadre du stage ou simplement dans le cadre des loisirs. En effet, loger dans un foyer jeune travailleur fut l'occasion de rencontrer des jeunes venus de toutes les régions et de tous les horizons. De même ce stage fut l'occasion pour moi de découvrir Marseille qui à tous les niveaux est une ville qui ne ressemble à aucune autre, défavorisée, sale, mais pourtant si belle et vivante.

Bibliographie.

Ouvrages

- Bruun O et Narangoa L (2006), Mongols from country to city, Nias press, 330p. Disponible sur : <https://drive.google.com/file/d/1J3DLW2V-zvLwBFMmeNLFWF4Xp5lixMC/view?usp=sharing> (consulté le 20 mai 2021)
- Bouchaud C. Damette F. Godin L. Karoui S. Leroux H, Popesco M, Sinet A, Toutain O, Tribillon JF. Verdet F (2017), Aménager villes et territoires : 45 ans d'aventure collective du Groupe huit, 237p. Indisponible en ligne
- Dumont G F. (2018), Les territoires français : diagnostic et gouvernance, 288p. Disponible en accès restreint sur : <https://www-cairn-info.gorgone.univ-toulouse.fr/les-territoires-francais-diagnostic-et-gouvernance--9782200621285.htm?WT.tsrc=cairnSearchAutocomplete> (consulté le 28 mai 2021)
- Ajouter livre Terssac

Thèses :

- Amarsanaa A. (2014), « Le pastoralisme aujourd'hui en Mongolie : continuité et changement » (thèse de doctorat) Université de Fribourg. Disponible sur : <https://doc.rero.ch/record/277546/files/AltansanA.pdf> (consulté le 12 avril 2021)
- Bendjador Y. (2007), « Les agences d'urbanisme en France métropolitaine : des outils évolutifs ? » (thèse de doctorat) Université François Rabelais. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00235072/document> (consulté le 12 avril 2021)

Articles :

- Palumbo M.A. et Boucheron O (2017) « Un entre-deux de la modernité : paysage de quartiers de logements collectifs à Hanoi et Oulan-Bator » in *CLARA*, N°4, p 173-202. Disponible sur : <https://clararevue.ulb.be/OJS/index.php/CLARA/article/view/110> (consulté le 13 avril 2021)

- Griell C et Comeree M.A (2013) « Autour des mines mongoles, croissance, pollution et ninjas » in *Le monde diplomatique du 19 avril 2013*. Disponible sur : <https://visionscarto.net/mines-et-ninjas-en-mongolie> (consulté le 14 avril 2021)
- Marois A (2006) « D'un habitat mobile à un habitat fixe : fondement et changements de l'orientation dans l'espace domestique mongol » in *Etudes mongoles et sibériennes, centrasiatiques et tibétaines*, N°2006, p 207-237. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/emscat/pdf/759> (consulté le 20 mai 2021)
- Beffa M L et Hamayon R (1983) « Les catégories mongoles de l'espaces » in *Etude mongole et sibérienne*, N°14, p 81-11. Disponible sur : <https://emscat.revues.org/pdf/759> (consulté le 20 mai 2021)
- Borel O et Simonet A (2014) « Anthropologie juridique du nomadisme contemporain approche comparée France-Mongolie » in *Variation juridiques sur le thème du voyage, Toulouse*, p337-357. Disponible sur : <https://books.openedition.org/putc/890?lang=fr> (consulté le 15 avril 2021)
- Ruffin J C. (2004) « Vulnérable Mongolie » *Le monde diplomatique*. Disponible en accès restreint : <https://www.monde-diplomatique.fr/2004/08/RUFIN/11469> (consulté le 26 mai 2021.)
- Garric A. (2012) « Les immenses ressources minières de la Mongolie âprement convoitées » in *Le monde du 28 juin 2012*. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/planete/article/2012/06/28/les-immenses-ressources-minieres-de-la-mongolie-aprement-convoitees_5982069_3244.html (consulté le 30 mai 2021)
- Choplin A (2012) « Désoccidentaliser la pensée urbaine » in *Métropolitique*. Disponible sur : <https://metropolitiques.eu/Desoccidentaliser-la-pensee.html> (consulté le 25 mai 2021)
- Chombart de Lawe L et Pribetich J (2013) « Foyers urbains mongols » *Métropolitique*. Disponible sur : <https://metropolitiques.eu/Foyers-urbains-mongols.html> (consulté le 26 mai 2021).

- Pedroletti B. (2016) « La Mongolie victime du surpâturage » *Le Monde*. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/climat/article/2016/07/13/la-mongolie-victime-du-surpaturage_4968820_1652612.html (consulté le 9 mai 2021)
- Maire A. (2018) « Les évolutions stratégiques d'un « petit pays » et leur importance pour la France : Le cas de la Mongolie ». *Les champs de Mars*. Disponible sur : <https://www-cairn-info.gorgone.univ-toulouse.fr/revue-les-champs-de-mars-2018-1-page-253.htm> (Consulté le 8 mai 2021)
- Ruhlmann S. (2009) « La revalorisation des produits du terroir en Mongolie. Des logiques économiques, écologiques et culturelles ». *Autrepart*. Disponible sur : https://www.academia.edu/4167005/La_revalorisation_des_produits_du_terroir_en_Mongolie_Des_logiques_%C3%A9conomiques_%C3%A9cologiques_et_culturelles (Consulté le 8 mai 2021)
- Feigelson K. (2003) « Mongolie : la démocratie nomade ». *Etudes*, tome 398. Disponible sur : <https://www-cairn-info.gorgone.univ-toulouse.fr/revue-etudes-2003-5-page-597.htm> (Consulté le 12 juin 2021)

Rapports :

- United-States.The world bank, Washington D.C (2010), *Managing Urban Expansion in Mongolia*, 134p. Disponible sur : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2464> (consulté le 28 mai 2021)
- Groupe huit (2020) Ulaanbatar urban services and ger areas development investment program, 201p. Indisponible en ligne.
- APUR (Atelier Parisien d'Urbanisme).(2013),Ulaan Baatar capitale de la Mongolie : Rapport de mission du 27 au 31 octobre 2012, 44p. Disponible sur : https://www.apur.org/sites/default/files/documents/mission_ulaan_baatar_mongolie.pdf (consulté le 29 mai 2021)
- ADB (Asian Development Bank).(2018),Annual report 2018,76p. Disponible sur : <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/496016/adb-annual-report-2018.pdf> (consulté le 26 mai 2021)

Documents officiels relatif au programme HSDP :

- Terms of références for consultants, Asian development bank. Disponible sur : <https://www.adb.org/sites/default/files/linked-documents/51106-001-sd-01.pdf>
(consulté le 20 mars 2021)
- Mongolia : Human settlements Development Program. Project data sheet, Asian development bank. Disponible sur : <https://www.adb.org/printpdf/projects/51106-001/main> (Consulté le 2 mai 2021).
- DOAP (Development Oriented Aimag Plans) for Zavkhan, Groupe Huit. Indisponible en ligne
- Zavkhan mission report, Groupe Huit. Indisponible en ligne

Documents officiels relatif à la démarche du diagnostic de territoire :

- Prospective territoriale : La boîte à outils, DREAL. Disponible sur : http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/menp_boite_a_outils_octobre2017.pdf (consulté le 12 mai 2021)
- La démarche de diagnostic de territoire. APSN (Association de Prévention Spécialisée du Nord). Disponible sur <https://www.diagnostic-territoire.org/uploads/documents/4631231778d3f4865b08fea327a5ff1659e733c8.pdf> (consulté le 12 mai 2021)
- Les outils du diagnostic de territoire. APSN (Association de Prévention Spécialisée du Nord). Disponible sur : <https://www.diagnostic-territoire.org/uploads/documents/cd6ae9a0a70d3138e89d74fae59798f513c4b14d.pdf> (consulté le 12 mai 2021)

Sites internet :

- Groupe huit : <https://groupehuit.com/>
- Keran : <https://groupe-keran.com/>
- La banque mondiale : <https://www.banquemondiale.org/fr/home>
- La banque asiatique de développement (site en anglais) : <https://www.adb.org/>
- Agence japonaise de coopération internationale : <https://www.jica.go.jp/french/index.html>

Annexes

Annexe 01 : « Extrait du document cadre de l'étude HSDP »

Term of references for consultants : Summary of Major Outputs and Activities

Major Outputs	Delivery Dates	Key Activities with Milestones
Output 1: Provincial development plans formulated		
1.1 Inception report	T+2 months	Detailed work plan; data and information collection; territorial development analysis framework and methodology
1.2 First interim report	T+6 months	Current situation diagnostic; existing planning and policy frameworks; urban typology matrix
1.3 Third interim report	T+13 months	Report on first <i>aimag</i> consultations; formulation of <i>aimags'</i> development vision and strategic objectives; projections and development scenario; revised planning and policy frameworks
1.4 Draft final report	T+19 months	Report on second <i>aimag</i> consultations; coordination with JICA national and sectoral plan; draft DOAP for each <i>aimag</i> and subregional plans
1.5 Final report	T+23 months	Final DOAP for each <i>aimag</i> and subregional plans; one knowledge product
Output 2: Integrated national strategy and policies for human settlement and territorial development completed		
2.1 Draft inputs for consolidated national plan	T+19 months	Coordination and integration of draft DOAP and findings of JICA's study

2.2 Final inputs for consolidated national plan	T+23 months	Final delivery of integrated inputs for national and sectoral development plan
Output 3: Relevant laws and regulations developed		
3.1 Inception report	T+2 months	Assessment and review of the current urban law; review of existing documents; review of relevant international best practice
3.2 Draft new law	T+6 months	First draft urban law; stakeholders' consultation
3.3 Final law for parliament submission	T+9 months	Support for law presentation and ratification
3.4 Law implementation	T+19 months	Support for law implementation
Output 4: Web-based mapping platform and provincial e-atlases completed		
4.1 Inception report: Application planning and data preparation	T+2 months	Methodology; review and format data/information; software selection; data/information collection; base map recommendation; consultations
4.2 Application design and development	T+9 months	Database loading and configuration; interface prototype, maps, indicator, filter and sector module selection; interactive maps and application features development; iterative testing; Consultations.
4.3 Final application design and draft e-atlases	T+13 months	Final application development; workshop and presentation to main stakeholders; preparation of e-atlases and paper atlases knowledge products
4.4 Training, management and final e-atlases	T+19 months	Training materials sessions; monthly status reports; troubleshooting

Output 5: Program coordination capacity for urban planning and urban development strengthened		
5.1 Inception report	T+2 months	Methodology, objectives, and training plan and schedule
5.2 Training sessions	T+19 months	Delivery of training session link to output activities
5.3 Training evaluation	T+23 months	Training evaluation and award

Annexe 02 : Retranscription entretien : Marine AMBLARD

En quelques mots pourrais tu m'expliquer le système des appels d'offre et des candidatures ?

Et bien tous les jours nous réalisons une veille, nous allons sur des sites tels que development eight.com, ou l'agence française de développement. Sur ces sites on trouve toutes les offres qui sortent en général on trouve une centaine d'offre et de candidatures qui sortent tous les jours, il faut toutes les vérifier une par une, en fonction du titre des offres on voit rapidement celles qui sont bonnes ou pas. Cela me prend environ une heure et demie deux heures, chaque jour. Une fois que j'ai recensé toutes les offres utiles je les enregistre et chaque mardi on a une réunion qui s'appelle le Gonogo (on y va on n'y vas pas). Pendant ces réunions on étudie les offres une par une pour voir si elles sont intéressantes pour nous ou pas. Ces réunions je les fais avec Stéphane et Vincent qui décident si l'on va ou pas sur un projet, à chaque fois c'est un débat parce-que chacun a une opinion différente il y a souvent des différents, c'est un véritable choix de l'équipe.

Une fois que vous avez sélectionné les projets peut tu me présenter la procédure que vous suivez pour la candidature ?

Alors pour les offres que l'on sélectionne mais où on n'est pas sûr d'y aller on les place en monitoring c'est-à-dire qu'on les garde sous l'œil et on regarde si l'on a des partenaires avec qui on pourrait y aller.

Pour les offres où on est sûr d'y aller on les place en « go » c'est les offres où l'on à prévu d'y aller c'est l'étape au-dessus du monitoring. Pour ces offres on commence la préparation

Comment se passe la préparation ?

Alors dans un premier temp on fait une présentation de la compagnie, on met en avant nos références, et les CV des experts, une fois que l'on soumet la candidature on a un délais de 6 mois environ pour avoir une réponse, une fois que l'on à une réponse on apprend si l'on est shortlisté ou pas, ce n'est pas une réponse définitive c'est-à-dire que une fois que l'on est shortlisté (ou pas) on est sélectionné parmi un panel de quelques entreprises 3 ou 4 en général.

Une fois que vous êtes shortlisté qu'elle est la procédure à suivre ?

Cette étape est beaucoup plus complexe on l'appelle la remise des offres parce que la on doit faire quelque chose de très détaillé par exemple on doit faire des Cv approfondies de tous les experts avec des copies des diplômes etc. On doit faire un point sur la situation financière de la compagnie. On doit aussi présenter une méthodologie c'est à dire que l'on doit présenter de manière très précise la façon dont nous allons travailler sur le projet en y incluant un planning prévisionnel et une offre financière (la facture). C'est une tâche très lourde qui peut être frustrante car si au final on n'est pas retenu tout le travail que l'on a effectué n'aura servi à rien.

De l'autre coté de la barrière as tu une idée de la manière dont les bailleurs de fond sectionnent les entreprises ?

Alors je sais qu'il y a des notes qui sont attribuées aux entreprises en fonction de la pertinence de leur compétence vis-à-vis des candidatures. Ces critères de notation peuvent-être l'expérience du team leader, les compétences techniques, les couts financier etc. En général c'est une note sur 100 pour chaque critère et à la fin ils font une moyenne des notes de tous les critères pour afficher une note globale.

Annexe 03 : Retranscription entretien : Lou d'ANGELO

En quelques mots qu'est-ce qu'une analyse territoriale pour toi ?

Alors une analyse territoriale dans le cadre de notre projet elle vise à trouver les orientations pour chaque aïmag, nous, on a un objectif qui est assez opérationnel notre objectif c'est de dire quelles sont les forces d'un territoire, quel investissement il faudrait y faire etc. C'est-à-dire que l'on ne fait pas une analyse qui est assez plate et descriptive, l'objectif c'est vraiment de mettre en exergue les spécificités du territoire par rapport aux autres territoires adjacents et voir quels peuvent être les investissements intéressants à faire pour le booster d'un point de vue économique. Une analyse territoriale est c'est très important ça se veut être une analyse comparative que l'on fait par rapport aux autres provinces, l'idée c'est vraiment de comparer un territoire avec les autres pour voir ce qui le rend unique.

Un autre point, l'analyse territoriale se veut multisectorielle, on n'étudie pas un seul secteur c'est l'environnement, c'est le social, c'est l'économie, c'est la démographie on doit regarder tous ces secteurs-là, avec une attention toute particulière à

l'environnement car l'environnement est le facteur le plus important de développement ou pas d'un territoire c'est la base de la géographie. Bien sur les facteurs environnementaux varient beaucoup en fonction des pays, par exemple en Mongolie l'eau est quelque chose de super déterminant. En faisant ces analyses on arrive à déterminer des avantages comparatifs et la, l'idée va être de booster les territoires dans les domaines où ils sont bons. Par exemple pour le tourisme on ne va pas proposer les mêmes investissements partout parce qu'il y a des endroits où il n'y a pas de potentiel. Par contre en ce qui concerne le social on n'est pas du tout sur une logique de différenciation on est plus sur une idée d'égalité, l'idée c'est que tout le monde ait accès aux services de bases. Pour résumer on a vraiment deux logiques différentes en termes de social et d'économie, pour l'économie on regarde les avantages comparatifs, alors qu'en terme de services c'est la logique d'égalité qui domine.

Comment avez-vous établi vos méthodes d'analyse territoriale, avez-vous eu recours à des recherches sur le sujet ?

Nous vu que l'on a déjà réalisé pas mal de projets on se base plus sur nos projets précédents plutôt que sur une réelle méthodologie universitaire ou des choses que l'on aurait trouvé dans la littérature. Mais bien sûr, on a plusieurs géographes qui ont été influencés par leur étude. Et puis il y a des concepts universels qui ne pas varient pas comme armature urbaine, centralité etc donc on ne sort pas des trucs du chapeau. Et puis c'est vrai qu'à force de faire des analyses territoriales on sait déjà plus ou moins ce qu'il faut que l'on analyse.

Peux-tu me retracer ton parcours universitaire ?

Du coup j'ai fait mes études à science-po à Paris, j'ai fait le collège universitaire, ensuite une troisième année en argentine et j'ai fait mon master à l'école urbaine de science-po Paris, c'était un master sur les politiques publiques urbaines mais spécialisé sur les villes en développement donc on travaillait sur plein de pays dans le monde

Tes études t'on donc permis d'avoir un rapport particulier à tout ce qui touche l'urbain dans le monde ?

Oui c'est ça contrairement à toi moi je n'ai pas touché à ce qui touche l'urbanisme en France, j'ai fait une année de césure en Colombie, je n'ai jamais travaillé sur la planification urbaine en France. Et puis j'ai voyagé aussi à titre personnel donc ça aide à aborder tout ce qui touche aux questions de l'urbanisme dans le monde.

Dans les études que vous menez à l'étranger, est-ce que vous prenez en considération le fait d'être issus d'une autre culture, et si oui en est-ce un avantage ou une difficulté, dans votre démarche de compréhension des territoires ?

Oui bien sur mais à chaque fois que l'on travaille sur un pays on travaille en binôme avec des experts locaux et on travaille quotidiennement avec eux, nous on est là pour apporter une expertise internationale c'est-à-dire mettre en avant la façon des méthodes mise en place dans d'autres pays et ainsi d'apporter un recul par rapport au contexte national.

Après en lisant etc on comprend assez rapidement les particularités d'un pays mais on ne devient jamais des experts aussi sachant que les personnes qui vivent sur place c'est clair. Même si quand on travaille plusieurs années sur un pays ont fini par avoir de solides bases. Nous, on est là pour se poser les bonnes questions et apporter des idées et des méthodes que l'on a vu dans d'autres pays, des idées extérieures et tester avec les experts nationaux pour voir si ça marche ou pas.

Peut-on dire que dans les propositions d'aménagement que vous formulez il y a une influence de la culture urbaine occidentale ?

Franchement je ne sais pas trop parce que tu vois moi je n'ai jamais travaillé en France donc pas sur que je sois vraiment influence, par exemple je n'ai participé à l'élaboration d'aucun document d'urbanisme en France donc il y a peu de chance que ma manière de concevoir des documents d'urbanisme soit influencés par le modèle français. Et puis tu vois il y a certain pays sur lequel je travaille que je compare souvent avec d'autres pays que la France parce-que c'est beaucoup plus pertinent si je travaille sur un équipement marchand à Bobo-Dioulasso c'est plus intéressant de comparer avec un marché que je connais à Medellin que de comparer avec le marché que je connais en bas de chez moi à Paris. C'est pour ça que c'est bien d'avoir des exemples que l'on connaît vraiment bien un peu partout sur le globe car cela permet de pouvoir faire des comparaisons. Il faut cependant toujours avoir une humilité et bien comprendre que l'on ne peut jamais reproduire des modèles à l'identique.

Annexe 04 : Retranscription entretien : Stéphane MILHAUD

En quelques mots qu'est-ce qu'une analyse territoriale pour toi ?

Alors une analyse territoriale c'est une analyse multidisciplinaire transversale et temporelle donc ça veut dire que l'on regarde des évolutions, on regarde différentes thématiques développement humain, développement économique, développement des infrastructures/équipements. Et enfin c'est une analyse comparative c'est-à-dire que l'on compare un territoire par rapport à un autre pour définir son niveau de développement.

Comment avez-vous établi vos méthodes d'analyse territoriale, avez-vous eu recours à des recherches sur le sujet ?

Bon le Groupe huit on fait des analyses depuis très longtemps donc on a mis en place un certain nombre de méthodes mais se sont des méthodes finalement assez classiques, la principale innovation du groupe huit c'est d'utiliser beaucoup la cartographie comme mode d'analyse, il y a beaucoup de pays où on dispose de peu de données donc ce qui va être important c'est de produire la donnée avec les cartes on crée pas mal de cartes qui sont exploitables et transférables en statistique cela peut être le cas pour les forêts les terres dégradées etc. Après on a aussi développé un outil qui s'appelle HOME c'est un outil Excel qui répertorie tous les équipements et les structures sur un territoire donné et ensuite on fait des moyennes par habitants ça permet de comparer les territoires entre eux grâce à ça on peut voir quels territoires sont moins bien équipés que les autres, donc ça c'est un outil que l'on a créé.

Après au niveau des analyses territoriales on commence toujours par un travail de bureau avant d'aller sur le terrain, on effectue des entretiens avec l'ensemble des acteurs du territoire, puis une fois que l'on a fait cela on se rend sur le terrain pour l'analyse in-situ donc ça c'est un schéma que l'on reproduit souvent.

Peux-tu me retracer ton parcours de formation ?

Alors je commence par le début et le plus important le Bac à ALBI à Lapérouse, ensuite j'ai fait une classe prépa à Toulouse ensuite l'ENS en génie civil, puis l'école normale supérieure à Paris et puis science-po Paris en urbanisme et puis comme cela ne me suffisait pas j'ai fait une thèse en géographie à la Sorbonne.

Tes études t'on donc permis d'avoir un rapport particulier à tout ce qui touche l'urbain dans le monde ?

Ben moi j'ai grandi en Afrique donc j'ai toujours eu envie de bouger et de travailler sur les pays du sud j'ai toujours été porté sur l'international, le master que j'ai fait à science-po n'était pas vraiment un master porté sur les questions internationales c'était un master d'urbanisme français classique comme on étudiait des exemples surtout français et puis la thèse je l'ai faite sur un sujet qui touche au petite et moyenne ville chinoise en chine donc.

Du coup mon attirance pour les questions internationales vient davantage de mon parcours personnel que de ce que j'ai pu faire au travers des études mêmes si c'est vrai que mon travail de thèse m'a bien renforcé dans ce domaine.

Dans les études que vous menez à l'étranger est-ce que vous avez conscience d'être issue d'une autre culture et donc d'être potentiellement influencé par celle-ci ?

Ouais alors disons que ca fait partie de l'ADN du bureau, toujours essayer de s'adapter au contexte ou l'on travaille donc on vient jamais avec des idées préconçues ou des méthodes préconçues ou des orientations que l'on aurait déjà définies à l'avance. Il y a une vraie étape de compréhension du territoire, ceci dit on arrive quand même avec des points de comparaisons, les best practices (les meilleures pratiques) on sait qu'il y a des choses qui ont bien marché que l'on peut prendre comme exemple comme modèle, ce que je veux dire par la c'est que l'idée c'est quand même d'arriver avec des idées, des modèles ou des pratiques qui ont pu marcher ailleurs mais toujours de les adapter au contexte. Parfois on regarde en particulier ce qui a bien marché dans des pays qui ont des situations comparables. Par exemple en Mongolie quand tu regarde ce que tu pourrais proposer en Mongolie sur les chauffages tu ne vas pas aller chercher des exemples au Maroc, tu vas chercher des exemples au Canada, donc voila c'est bien de s'inspirer parce que les pays ont aussi besoin d'idées.

Résumé

Au travers de divers questionnements ce mémoire tente de mettre en lumière les caractéristiques d'une analyse territoriale portant sur un territoire éloigné. Le programme « Human Settlement Development Program » (HSDP) menée par le Groupe huit en Mongolie sert ici de socle à ce travail réflexif.

Essayer de comprendre les éléments communs et les divergences avec une analyse territoriale française est au cœur du processus de réflexion développée au travers de ce mémoire. Ainsi diverses thématiques en lien avec l'analyse territoriale sont abordés dont notamment les outils et la méthodologie.

La mise en avant des parcours de formation des membres du bureau d'études est également évoqué afin de mettre en lumière les spécificités de ces derniers et leur adaptabilité aux contextes internationaux.

Outre ces aspects, les rapports à un bureau d'études international, et à ses membres, ainsi que les missions confiées au cours du stage, sont des thèmes qui sont abordés un à un et qui permettent de mettre en avant l'expérience acquise.

Mots clés :

Analyse territoriale – Mongolie - Cabinet d'urbanisme – Etude – Formation