

Christian Bouchaud Lucien Godin Hugues Leroux

De Gafsa à Shanghai

*Aménager
villes et territoires*

Préface de Guy Le Boterf



Shanghai, août 88

L'Harmattan

HISTOIRE
De Vie
&
formation

De Gafsa
à Shanghai

Histoire de Vie et Formation Collection dirigée par Gaston Pineau

avec la collaboration de Pierre Dominicé (Un. de Genève),
Martine Lani-Bayle (Un. de Nantes), José Gonzalez Monteagudo (Un. de Séville), Catherine Schmutz-Brun (Un. de Fribourg), André Vidricaire (Un. du Québec à Montréal), Guy de Villers (Un. de Louvain-la-Neuve).

Cette collection vise à construire une nouvelle anthropologie de la formation, en s'ouvrant aux productions qui cherchent à articuler "histoire de vie" et "formation". Elle comporte deux volets correspondant aux deux versants, diurne et nocturne, du trajet anthropologique.

Le volet **Formation** s'ouvre aux chercheurs sur la formation s'inspirant des nouvelles anthropologies **pour comprendre** l'inédit des histoires de vie. Le volet **Histoire de vie**, plus narratif, reflète l'expression directe des acteurs sociaux aux prises avec la vie courante à mettre en forme et en sens.

Dernières parutions

Volet : *Histoire de vie*

Joëlle SANCHEZ, *L'énergie créatrice de Gwenaël Morin. Théâtre et autoformation existentielle*, 2018.

Marie-Hélène VERNERIS, *Récits de vie en milieu carcéral*, 2018.

Alain ROCHEFORT, *L'instinct de vivre*, 2017.

Virginie BAÏOCCHI, *Bruissements de mots. L'envol de la colombe blessée*, 2017.

Léa TARDIEU, *Itinéraire d'une humaniste rebelle, Du quartier latin au Cévennes ardéchoises*, 2017.

Patrice SANCHEZ, *Renaissance d'une apocalypse cérébrale*, 2016.

Fadel KANJE, *Transhumances interculturelles d'un Arabe de Nazareth*, 2016.

Gilles DUGAL, *Aux frontières du sacré et du politique*, 2016.

Martine LANI-BAYLE, *Récits et résilience, quels liens ? Chemins de vie*, 2016.

Jean-Charles BONDU, *STO : Sans Taire les Oubliés. Souvenirs éparpillés*, 2016.

Corine CHAPUT-LEBARS, *Histoires de naissances. Naissances d'histoires*, 2016.

Simone LANDRY, *Autopsie d'un mariage. De l'emprise à l'échappée*, 2015.

Jacques SERIZEL et Armelle ROUDAIRE, *Accompagner à « re-connaître » les Acquis de l'Expérience en milieu carcéral*, 2015.

Micheline THOMAS-DESPLEBIN, *Ma maison était dehors*, 2015.

Christian Bouchaud Lucien Godin Hugues Leroux

De Gafsa à Shanghai

Aménager villes et territoires

Préface de Guy Le Boterf

L'Harmattan

Mise en page : Marie Remize.

**© L'Harmattan, 2019
5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris**

<http://www.editions-harmattan.fr>

ISBN : 978-2-343-17147-0
EAN : 9782343171470



Interprétation d'une vue aérienne de Tombouctou de 1970.
Première carte de vœux du Groupe-Huit réalisée en 1971.
Chaque année il continuera d'envoyer ses vœux en plusieurs
centaines d'exemplaires.

À Lucien Godin.

Les « auteurs » sont d'abord les trois associés, mais d'autres membres du Groupe-Huit ont participé à la mise en œuvre du livre, notamment : Félix Damette (vision critique sur l'ensemble), Marc Popesco (« marchés et gares routières » en phase 3 et une bonne part de la phase 4), Anne Sinet (« études municipales » en phase 3), Florence Verdet (« planification urbaine » en phase 4).

Remerciements encore pour leurs corrections et apports à Salouah Karoui, Claudette Ferjani, Guy Le Boterf, Jean-François Tribillon, Olivier Toutain, Janine Melamed, Yves Horeau, Joël Bouchaud, Najib Bouderbala.

Et, pour leur soutien financier à l'édition, à Pierre-Étienne Bouchaud, Arnaud Guinard, Bernard Veuthey, Marc Popesco, Joël Bouchaud, Valentine Mallet, Jean-François Tribillion, Florence Pouget, Dominique Romann, Jacques Claude, François Lorilleux.

Les photographies sont, pour la plupart, de Lucien Godin et Christian Bouchaud. Celle de Jean-Claude Amineau est de Hélène Claude.

Les dessins sont de Christian Bouchaud, Lucien Godin, Yvan Benoist-Gironière.

Sommaire

1	PRÉFACE
5	AVANT-PROPOS
11	I. L'AVENTURE COMMENCE EN TUNISIE — 1967 — 1979
12	Introduction
13	Le contexte tunisien
14	Premiers pas dans l'urbanisme opérationnel : Gafsa-M'Dilla
23	De l'étude urbaine au Schéma de développement régional
30	De l'aménagement régional à l'aménagement du territoire
39	Sfax et la Banque mondiale
49	Épilogue
55	II. À L'OUEST DU NOUVEAU... AU SUD... — 1979 — 1988
56	Introduction
57	Algérie, Projet urbain de Annaba : une rude épreuve
70	Maroc : arrivée dans un pays aimable
79	Mali : couleurs, odeurs et bonne humeur
92	Haïti : association réussie avec un bureau local
95	Madagascar : le début d'un long cheminement avec le Bceom
102	Djibouti : un cadre d'intervention hors normes
106	Tchad : innover dans un pays en guerre
111	Burkina Faso : 2 ^e Projet urbain
113	Burundi, 2 ^e Projet de Développement urbain
114	Gabon : restructuration des quartiers sous intégrés de libreville démarche en deux temps
116	Éthiopie : travailler dans le cadre d'un régime sanguinaire
117	Zaïre : le Mayumbe, victime de la zaïrianisation
120	Épilogue

125 III. LE GRAND LARGE — 1989–2003

126 Introduction

127 Le municipal et les nouveautés en matière de gestion

129 D'autres projets orientés sur les villes y compris secondaires

141 Les outils de gestion urbaine et municipale

143 Les marchés, les gares, le secteur Btp

145 Le patrimoine : Maroc et Tunisie

152 Le développement touristique : Madagascar et Mali

154 Les « Snat » de Tunisie et du Maroc

158 La chine et l'ouverture à l'est

174 Les 30 ans du Groupe-Huit, Tunis 1997

175 Épilogue

179 IV. L'ADIEU AUX ARMES — 2003–2012

180 Introduction

**181 Confirmation du cap à l'est, à travers les Fasep et l'Adb :
la Chine puis le reste de l'Asie**

182 La Chine, les Fasep s'enchaînent

185 Le Vietnam avec la banque asiatique de développement

187 Le Sri Lanka : projet post tsunami

188 Plus proche, l'Arménie : la bonne conscience du bailleur

190 La vocation didactique du groupe : un doctorat Cifre atypique

191 Le Burkina Faso

195 Le Maroc : Groupe-Huit / Bceom, Bei, El Omrane

196 Retour de la planification urbaine au cœur des problématiques foncières

207 VERS UN AUTRE DÉPART

215 45 ANS PLUS TÔT...

221 DES HOMMAGES À LUCIEN

Préface

Si le propre d'une « histoire de vie » est bien de retracer une vie, de Gafsa à Shanghai en donne un excellent exemple. Dans le récit de cette aventure collective la vie est toujours présente et la rythme en permanence. Il n'y a pas de vies parallèles, tout est lié : il y a la vie.

Un des grands intérêts de l'ouvrage est en effet d'y trouver un récit où se mêlent et s'influencent réciproquement et quotidiennement dans l'histoire d'un projet collectif la vie professionnelle et la vie personnelle. Il y a certes la production d'études d'une haute technicité (Armature urbaine, restructuration de quartiers spontanés, plans d'aménagement des villes, confection d'adresses, plans directeurs d'urbanisme, audits municipaux...) mais ce travail est inséparable des multiples et incessants problèmes ou opportunités de la vie au jour le jour qu'il faut traiter : chacune et chacun y est avec ses tripes, ses forces et ses faiblesses, ses émotions, ses préoccupations. Il faut simultanément éduquer et soigner les enfants, lutter contre une maladie aux symptômes inconnus, s'installer dans des logements sans chauffage ou climatisation, passer des semaines sans un sou dans l'attente interminable d'un paiement, veiller sur les enfants, réagir aux imprévus, surmonter les accidents et les deuils familiaux, rester souvent le ventre creux mais aussi savoir faire la fête, reprendre de l'énergie grâce aux visites familiales ou d'amis, se réjouir des progrès des enfants, célébrer dans l'euphorie la Saint Sylvestre ou trouver un havre de paix dans un petit restaurant.

On est heureusement loin des études de cas ou des rapports de mission sans saveur, asséchés, dont la chair est absente.

Le récit fait une large part aux documents techniques (photographies aériennes, cartographies, plans, schémas de structure...) mais la sensibilité est partout présente. Elle se retrouve dans la description des villes et des territoires qui n'est jamais réduite à des données géographiques, dans les portraits des professionnels amenés à intervenir dans un processus de travail à géométrie variable et jamais limités à l'étiquetage de fonctions professionnelles : ce qui est ressenti dans les paysages ou les personnalités y tient toujours une large place. Les récits d'un accident d'avion au Mali ou d'un voyage en train en Chine se lisent comme des thrillers.

L'équipe projet défie toutes les recettes du management. Une sorte d'intelligence collective est à l'oeuvre. Une énergie collective lui permet de retomber toujours sur ses pieds, de produire des études et projets qui tiennent la route, d'inventer de nouveaux savoir-faire, même si les obstacles ne cessent de se présenter : manque de matériels, laboratoire photo à l'exiguïté étouffante, lenteurs administratives, attermolements des financeurs, négociations interminables, retards de paiement, torpillage de certains projets, contextes politiques instables...

Le trajet réalisé ne correspond en rien à une trajectoire précédemment définie.

Mais d'où vient cette énergie ? Sans doute une passion partagée pour le travail à réaliser, la force de l'amitié, le plaisir qu'éprouve un équipage lorsqu'il réussit à traverser un coup de tabac, qui s'ennuierait si le temps restait toujours calme, la volonté d'être utile pour les populations concernées et de transférer le savoir-faire aux partenaires décideurs.

De Gafsa à Shanghai montre comment la performance collective ne résulte pas seulement d'un savoir agir partagé mais certainement aussi d'un savoir vivre ensemble. Bien des formations

au management de projets complexes devraient tirer les leçons d'une telle expérience et éviter l'illusion qu'il ne s'agit que de méthodes ou de modalités organisationnelles.

Ce périple de 45 ans montre comment une aventure peut devenir une voie royale pour forger le meilleur du professionnalisme. Tout cela avec une excellente mise en forme du livre : un équilibre judicieusement trouvé entre des images, des photographies, des dessins, des extraits de correspondances, des documents techniques, des récits, des témoignages. C'est léger, fluide, bien écrit, parsemé d'humour. On y apprend beaucoup et avec plaisir.

Donc à lire sans modération ...

Guy Le Boterf

Avant-propos



Les 50 pays du monde où le groupe 8 a travaillé.

La trajectoire de quarante cinq années du Groupe-Huit, de ses 280 études sur 50 pays, est racontée dans les pages qui suivent à travers quelques uns, les plus emblématiques, de ses travaux. C'est forcément incomplet, peut-être trop anecdotique. L'exercice est périlleux, qui cherche à expliquer l'évolution professionnelle du Groupe et en même temps à rappeler le cadre dans lequel elle s'est réalisée ; à brosser une part du riche panel de travaux qui lui ont été confiés et en même temps à évoquer les incroyables faits divers qui les ont colorés, à écrire sur le développement urbain et aussi à raconter un crash d'avion...

La première source a été celle des rapports d'étude soigneusement édités par le Groupe. Une autre source a été celle des lettres envoyées aux parents, au conjoint, aux amis, avec tous les « trous » que cela implique. Que de lacunes et que d'oublis certes, dus tant à la nécessité de garder l'essentiel d'un parcours si dense qu'à des défaillances de mémoire et d'archives ! En tous cas, ce qui suit est le vécu des membres d'une équipe dont le cœur, une fois passés les avatars du départ, est resté inchangé au cours de sa longue histoire.

Cette histoire démarre en Tunisie en novembre 67, pas de façon spontanée. De longs mois ont précédé le départ, des mois particulièrement houleux, faits d'interrogations, d'incertitudes, de douloureux accrochages, de recherche du nom et, même, d'un voyage test. Cette période fait l'objet d'un bref rappel en fin du livre.

Mais, pourquoi et pour qui raconter cette histoire ?

Pourquoi écrire ?

« Loi de la vie : la mort. La nature clôt toute activité par la mort. Seule, la pensée, fruit du travail, est transmissible... Jouer (son) humble partie à travers les vents et les soleils... La seule atmosphère pour (la) création c'est la régularité, la modestie, la continuité, la persévérance... Lutte de Jacob et de l'ange... Il n'y a qu'un seul juge : sa propre conscience. Ainsi

tout petit ou tout grand... On peut choisir le côté digne pour soi, pour sa conscience. Mais on peut aussi choisir l'autre possibilité: l'intérêt, l'argent... On peut conduire de magnifiques «Jaguar»... On peut aussi se passionner pour le travail que l'on fait. La recherche de la vérité n'est pas facile... La vérité coule entre deux rives, mince filet d'eau ou masse croulante du fleuve... et à chaque jour différente ».

Le texte de Le Corbusier¹ dont est tiré cet extrait a été envoyé par Lucien à Christian le 23 Juin 2015 avec ce simple mot « trouvé dans mes papiers ».

Curieux rapprochement ! Certainement pas par hasard. Oui, le Groupe-Huit pourrait n'être qu'un bureau d'étude d'architecture et d'urbanisme comme d'autres. Pourtant son histoire, de 1967 à 2013, est un peu particulière.

Pour qui ?

Question débattue ! Qui peut s'intéresser aux quarante cinq ans de l'histoire de ce petit groupe ? Peut-être, deux types de lecteurs : d'une part les proches et amis, les jeunes que les côtés aventureux de l'équipée peuvent stimuler, d'autre part les professionnels de l'aménagement et du développement que l'engagement du Groupe, son évolution, sa trajectoire, le sens donné à son travail peuvent intéresser.

Le choix a été fait de parler des études, si différentes d'une période à l'autre, et en même temps d'évoquer le cadre dans lequel elles se sont effectuées et les incroyables aventures dans lesquelles elles ont souvent entraîné les hommes et femmes qui les ont menées. Ainsi chacun pourra-t-il évacuer certaines parties du livre et s'apesantir sur d'autres au gré de son appétit.

1 — Écrit en 1964 un an avant sa mort.

Quatre phases

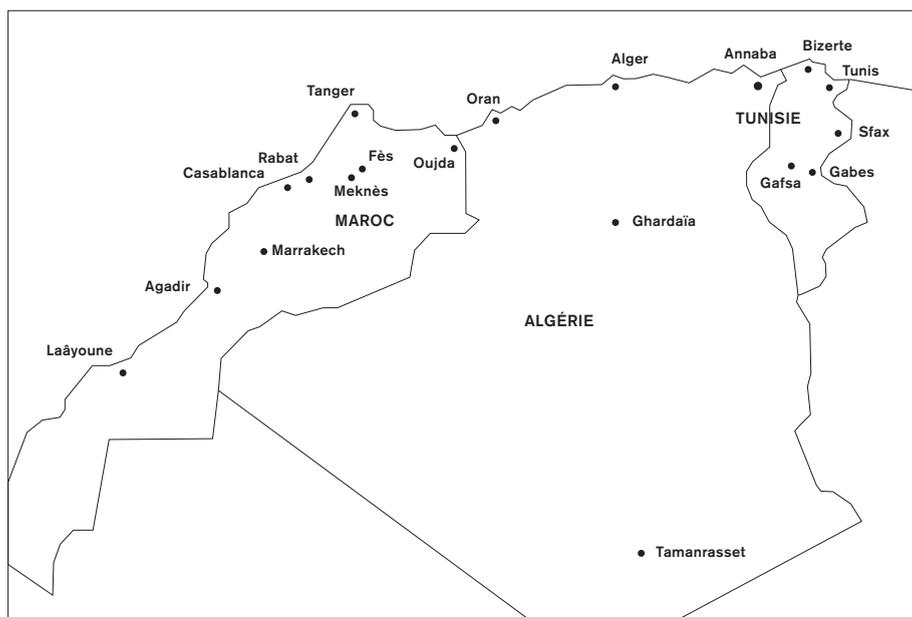
Pour en rendre la lecture plus claire, l'histoire est scindée en quatre phases :

- 1^{er} phase 1967-1979 « *L'Aventure Commence en Tunisie* », la phase fondatrice, entièrement tunisienne, celle des premiers pas ensemble, de l'apprentissage au travail en équipe ;
- 2^e phase 1979-1988 « *À l'Ouest du Nouveau* », période d'ouverture sur de nouveaux pays, maghrébins et sub-sahariens, de gestion éclatée et d'avancées sur des projets opérationnels, avec des partenaires de profil plutôt technique ;
- 3^e phase 1988-2003 « *Le Grand Large* », période de lointaines pérégrinations sur de nouveaux continents et d'adaptation à une nouvelle demande, d'études menées avec d'autres partenaires, au profil plutôt financier ;
- 4^e phase 2003-2012 « *L'Adieu aux Armes* », très différente, le relai étant passé et la place laissée en grande part à des plus jeunes : ils réécrivent avec succès une page d'histoire encore aventureuse.

Après quoi, un autre départ, une autre histoire...

*

I. L'aventure commence en Tunisie — 1967-1979



Les trois pays du Maghreb où travaille le Groupe-Huit de 1967 à 2013.

Introduction

Cette première période, fondatrice, est présentée de façon chronologique. Le Groupe-Huit a d'abord mené l'étude du Schéma directeur de l'ensemble Gafsa-M'Dilla de la fin de l'année 67 au milieu de l'année 68. Puis il s'est vu confier l'étude de la Région minière de Gafsa, mission qu'il a menée essentiellement au cours de l'année 69, dans un contexte de plus en plus mouvant tant sur le plan interne que national. Il a édité à ses frais ce qui constituait pour lui une étude significative, et a survécu difficilement jusqu'à ce qu'une nouvelle Direction du Territoire lui confie l'étude d'Armature urbaine tunisienne qui sera son immense travail des années 71 et 72, mené avec le Ceres². En 73, l'étude du Schéma directeur de Sfax et Projets prioritaires lui donnera l'occasion d'entrer dans la mouvance Banque mondiale et de commencer à coopérer avec d'autres bureaux. Après cette étude qui constituera l'essentiel de son activité des années 74 et 75, il continuera quelque temps encore en Tunisie sur des projets de plus en plus opérationnels.

Le contexte tunisien

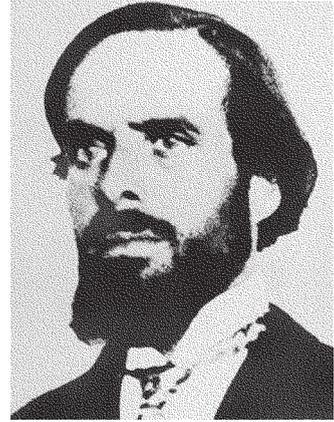
Novembre 67, Michel et Christian quittent Paris, le premier en avion, l'autre en voiture et bateau avec une poignée d'argent de poche. Premiers pas du Groupe dans la Tunisie de Bourguiba, devenue une république indépendante depuis tout juste dix ans. On y évoque encore des événements pénibles qui ont précédé ou suivi le retour triomphal de juin 55 : l'assassinat du secrétaire général de l'Uggt³ en 52, le bombardement aérien de Sakiet Sidi Youssef depuis l'Algérie encore française en 58, la « bataille » de Bizerte de l'été 61, l'élimination à Francfort de l'opposant Salah Ben Youssef en août 61...

Bourguiba, la création d'un État et le saut dans la modernité

Ces premiers pas se font dans la Tunisie de la modernité voulue par un homme visionnaire, à l'origine de mesures qui feront de son pays longtemps le premier des états nouvellement indépendants à évoluer à marche forcée sur les plans de l'éducation pour tous, de l'émancipation des femmes, du développement économique et de l'équilibre en politique étrangère : abolition du régime des Habous, intégration des écoles coraniques, création d'une Université et d'une Ecole normale supérieure, même accès à l'enseignement pour les filles que pour les garçons, fondation de l'Union des Femmes de Tunisie, institution du divorce, suppression du voile⁴...

À l'un de ses conseillers qui le mettait alors en garde contre trop de précipitation, Bourguiba aurait répondu : *« Si cette réforme n'est pas réalisée maintenant, elle ne pourra peut-être plus jamais se faire, et je ne suis pas sûr de pouvoir la réaliser moi-même dans six mois »*. Dans les librairies, on trouve alors ce beau portrait de Bourguiba, jeune avocat d'une trentaine d'années, fondateur du Néo-Destour le fer de lance du mouvement pour l'indépendance : port de tête conquérant, gueule de Jaurès jeune, chemise blanche à col cassé, costume cravate, longue et abondante chevelure rejetée en arrière, barbe impeccablement taillée au carré, regard de feu...

Mais c'est aussi la Tunisie d'un régime autoritaire, qui dérivera vers un certain culte de la personnalité pour le « combattant suprême ». Le Groupe, respectueux des missions qui lui sont confiées, s'interdira évidemment toute immixtion dans la politique du pays d'accueil. Il n'en vivra pas moins, au cours de ses douze ans en Tunisie, des situations à donner parfois le vertige.



Le jeune avocat Habib Bourguiba en 1934, année où il fonde le Néo-Destour.

3 — Union générale des Travailleurs de Tunisie

4 — Trois siècles d'histoire entremêlée avec la « Sublime Porte » et au XIX^e siècle, avant le protectorat français de 1881, une prise d'autonomie du Bey de Tunis ont aussi apporté à la Tunisie une certaine tradition d'ordre et d'organisation.

Ben Salah et le développement du sud

Le deuxième personnage du pays est le tout puissant Ben Salah⁵. Après la fonction de Secrétaire général de l'Uggt (suite à l'assassinat de Farhat Hached), le Président Bourguiba lui confie le Ministère de la Santé publique et des Affaires sociales en 61, puis, optant pour la planification et le socialisme, le Ministère du Plan et des Finances et, en 67, un troisième ministère, celui de l'Éducation nationale. Prônant l'auto-développement du pays, Ben Salah a créé dès 62 les coopératives de production à partir des terres des colons, empiétant ainsi considérablement sur le département de l'Agriculture. En 68, il intègre dans le système des coopératives le secteur commercial et à partir de 69 l'ensemble de l'agriculture. La lourde gestion administrative et le désarroi de petits agriculteurs laissés sur le carreau provoqueront le dérapage du système.

Le Groupe débarque à Gafsa sans imaginer au départ que son travail s'inscrira dans un programme d'une très grande ampleur. Ben Salah peaufine en effet pour le Sud tunisien un projet qui englobe Gafsa, le Bassin minier avec ses quatre sièges, M'Dilla, le plus proche de Gafsa, Metlaoui, Rédéyef et Moularès, ainsi que la ville côtière de Gabès. Son projet implique des réalisations considérables : implantation à Gafsa du siège de la « Sfax-Gafsa » après son glissement de Paris à Tunis, édification à Gabès d'un complexe de traitement du phosphate pour sa transformation en acide phosphorique et d'un port moderne équipé pour son exportation, construction d'une voie ferrée Gafsa-Gabès pour le transport du minerai. Pour le moment, le phosphate est simplement arrosé sur place et envoyé brut à Sfax d'où il est exporté pratiquement sans traitement.

Premiers pas dans l'urbanisme opérationnel : Gafsa-M'Dilla

Le programme

Le contrat d'étude signé finalement avec la Direction des Travaux Publics porte sur le Schéma Directeur de la « Région incluant Gafsa-M'Dilla ». Gafsa (quelque 15 000 habitants en 67), à 400 kms de la Capitale, correspond à la première oasis au sud de la Tunisie. C'est le chef-lieu d'un gouvernorat connu pour ses mines de phosphate, stratégiques pour le pays. M'Dilla (8 000 hab), à une dizaine de kms, est le siège minier le plus proche. L'étude a donc un double volet. Côté urbain, il s'agit de mener un travail urbanistique classique : connaissance de la ville (physique, démographique, fonctionnelle, etc) et propositions d'aménagement pour un meilleur fonctionnement actuel et une réponse adaptée à son développement des vingt prochaines années. Côté exploitation minière, c'est autre chose : le rattachement de M'Dilla en dit long sur la volonté des autorités tunisiennes de pousser déjà l'investigation sur ce monde de la mine, de tradition encore très coloniale.

5 — Ben Salah peut être considéré comme disciple de l'économiste grenoblois, Gérard de Bernis (lui-même admirateur de François Perroux, le défenseur du concept d'«industrie industrialisante»), sur qui, de leur côté, les Algériens s'étaient appuyés pour restructurer leur économie.