

Le secteur privé dans l'urbanisme des pays en voie de développement

Rania Ghosn

▶ **To cite this version:**

Rania Ghosn. Le secteur privé dans l'urbanisme des pays en voie de développement. Villes et Territoires du Moyen-Orient, 2005, 1, pp.42. halshs-00139013

HAL Id: halshs-00139013
https://shs.hal.science/halshs-00139013

Submitted on 28 Mar 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Villes et Territoires du Moyen-Orient **(N°1) Novembre 2005**

LE SECTEUR PRIVE DANS L'URBANISME DES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT

UNE ETUDE DE CAS: DAR EL HANDASAH[1]

RANIA GHOSN

Résumé: Dans le contexte de la globalisation, le secteur privé joue un rôle croissant dans l'aménagement urbain. Ce rôle n'est pas seulement financier ; il ne se limite pas à des projets ponctuels. C'est le cas aussi dans les pays en développement, où le retrait de l'Etat s'accompagne de la montée de nouveaux acteurs privés. Le cas de Dar al Handasah, firme privée dont l'une des activités est l'expertise dans le domaine de l'urbanisme et de la planification, illustre cette situation. Entreprise fondée à Beyrouth en vue de s'implanter dans les marchés du Golfe, elle s'est ensuite développée d'abord en Afrique puis à une échelle mondiale, selon diverses modalités. L'article s'intéresse aux représentations que cette entreprise donne d'elle même à travers ses documents de communication et à travers les témoignages de quelques professionnels sur leur pratique. Il étudie la place de l'urbanisme dans cette stratégie mondiale et les paradoxes qui en résultent, entre ancrage local et idéologie globale.

Abstract: In the context of the globalisation, the private sector plays a growing role in the urban development. This role is not only financial; and not limited to specific projects. It is the case also in the developing countries, where the withdrawal of the State is accompanied by the rise of new private actors. The case of Dar Al Handasah, private firm where one of the activities is the expertise in the field of town planning and planning, illustrates this situation. Company founded in Beirut in order to be established in the markets of the Gulf, and then it reached Africa to a world scale, according to various methods. The article is interested in the representations of this company through its documents of communication and testimonies of some professionals within this field. It studies the place of town planning in this world strategy and the paradoxes which results from it, between local anchoring and global ideology.

ملخّص: ضمن سياق العولمة، القطاع الخاصّ يلعب دورا نامياً في التنمية الحضرية. هذا الدور ليس فقط إقتصادي؛ ولا يحدّد إلى مشاريع معيّنة. هي الحالة أيضا في الدول النامية، حيث أنّ إنسحاب الدولة مصحوب بإرتفاع تدخّل الشركات الخاصّة. دارالهندسة، شركة خاصّة نشيطة في حقل تخطيط المدن والتخطيط، هي مثل لهذه الحالة. أسّست الشركة في بيروت لتلبية أسواق الخليج، و ثم طالت أفريقيا إلى الوصول لقياس عالمي. إنّ المقالة تهتمّ بتصوّرات هذه الشركة من خلال وثائقها وشهادات بعض المحترفين ضمن هذا الحقل. نوضح هنا مكانة تخطيط المدن في هذه الإستراتيجية العالمية والتناقضات الذي ينتجان منه، بين الرسو المحليّ والأيديولوجية العالمية

[1] Traduit de l'anglais par Agnès Christeller. Etude rédigée dans le cadre du programme « Cultures professionnelles de l'urbanisme au Moyen-Orient » dirigé par Eric Verdeil, Observatoire urbain, Institut français du Proche-Orient, 2002

L'analyse du rôle du secteur privé dans le développement urbain du Tiers-Monde sera menée à travers l'étude du cas de Dar El Handasah, en insistant sur la place du secteur de l'urbanisme dans la stratégie de cette entreprise. En guise d'introduction à l'entreprise, une brève vue d'ensemble historique "informative" est tirée des brochures de Dar. Ces quelques notes devraient familiariser les lecteurs avec l'entreprise et sa pratique. Sous la devise "Concevoir le Futur", Dar se présente sur le site web du Groupe Dar comme un bureau d'études et de consultations international et multidisciplinaire de plus de 40 ans d'expérience, spécialisé en ingénierie, architecture, planification, environnement et en économie.

Fondée au Liban en 1956, l'entreprise s'est rapidement étendue dans le Moyen-Orient puis en Afrique, en Asie et en Europe. Une première scission en 1959 sépara Associated Consultants and Engineers (ACE), appartenant à Andraos, Malouf et Thabet de Dar El Handasah Consulting Engineers, appartenant à Shair et Taleb. En 1970, une autre scission mit fin à ce partenariat et créa deux nouvelles entreprises: Dar El Handasah (Shair and Partners) et Dar El Handasah (Nazih Taleb et Associés). Cet article traite de Dar El Handasah (Shair and Partners), qui s'est étendue au-delà du Moyen-Orient et de l'Afrique pour remplir des mandats dans le "monde en développement" et acquérir ainsi une dimension mondiale, embauchant environ 2 000 employés. L'entreprise a accompli de missions pour des gouvernements, des agences de gouvernement, des institutions privées, de même que pour des agences internationales comme l'USAID, le PNUD, la FAO et l'OPEP. Elle appartient aux associés et est toujours dirigée par son fondateur, le Dr. Kamal Shair.

Ses quartiers-généraux pour la conception et son infrastructure de support technique sont situés à Beyrouth, au Caire et à Londres avec un réseau de bureaux locaux permanents à travers le Moyen-Orient et l'Afrique. L'approche multidisciplinaire, assurée par les départements techniques, constitue la fierté de Dar: Transports, Ponts et Structures Spéciales, Architecture, Ressources et Environnement, Planification Régionale et Urbaine, Economie, Ingénierie Géotechnique, Ingénierie Electrique et de Télécommunications, Ingénierie Mécanique et Industrielle, Gestion de Projet et Supervision de Constructions.

L'histoire du département de la planification urbaine de Dar commence en 1972, après les deux scissions. Depuis son établissement jusqu'à maintenant, le département a connu quatre directeurs:

Robert Wakim (1972-1983)

Youssef Choucair (1983-1987)

Hosni Iskandar (1987-1997)

Bassem Nsouli (1995 jusqu'à aujourd'hui)

La méthodologie utilisée est celle d'un travail de recherche à partir de documents et d'archives sur des projets d'urbanisme chez Dar. Elle examine la pratique de l'urbanisme à travers l'image que l'entreprise se construit. Une multitude de documents et d'entretiens a été réunie à partir des deux bureaux principaux - Beyrouth et Le Caire - sur quatre mois de travail de terrain. La majeure partie des documents comprend des brochures sur les différentes entités étudiées - le Groupe Dar, Dar El Handasah Consultants, les départements techniques, le département d'urbanisme, et des brochures pour les différents projets d'urbanisme. Les informations relatives au personnel ont aussi leur intérêt pour la recherche: le nombre, le profil, les Curriculum Vitae des urbanistes et des responsables régionaux. L'autre partie de l'enquête est constituée d'une série d'entretiens formels et informels avec le personnel affilié à Dar, qu'il s'agisse d'individus toujours en fonction, ou l'ayant été pendant un certain temps: responsables régionaux, urbanistes, coordinateurs d'opérations- et avec des professionnels extérieurs à l'entreprise. En raison du manque de données sur la période antérieure à 1970 et de la création officielle du département en 1972, cet article couvre la pratique de l'urbanisme de Dar El Handasah (Shair et Associés) entre 1972 à 2000.

> Le capitalisme s'est révélé capable d'atténuer (si ce n'est de résoudre) ses contradictions internes pendant un siècle, et donc dans les cent ans depuis l'écriture du *Capital*, il a réussi à générer une "croissance". Nous ne pouvons calculer à quel prix, mais nous connaissons les moyens: en occupant l'espace, en produisant un espace.
>
> *Lefèbvre (1976:21)*

Bien qu' utilisant une approche de terrain, la recherche repose sur un cadre théorique dans l'analyse des différents documents et de la structure de l'argument. L'intérêt originel de la recherche était d'examiner le rôle des planificateurs locaux dans la production de l'environnement urbain. Les recherches précédentes, alors qu'elles reconnaissaient largement la pratique des planificateurs étrangers au Moyen-Orient et leur savoir/vision eurocentrique, ne prenaient pas en compte le rôle des acteurs locaux dans la production de l'environnement urbain. Cependant, le débat sur un mode local de production urbaine ne peut ignorer le fait que l'urbanisme est une pratique issue des concepts occidentaux de rationalisation de l'espace, de croissance et de reproduction de l'ordre social capitaliste. La notion d'espace comme reproducteur des relations de classes, est reprise dans l'accumulation des processus urbains; ceci est notamment étudié par Harvey dans *Urbanisation of capital* (1985), un argument que j'essaierai de décrire dans le passage suivant.

Harvey présente deux raisons pour lesquelles le Capital prend l'environnement construit en considération. Tout d'abord, l'environnement *bâti* fonctionne comme un ensemble de valeurs utilisées pour l'accroissement de la production et pour l'accumulation du capital. Ensuite, la production de l'environnement construit génère une demande considérable pour des matières premières, comme l'acier de construction, et pour des services légaux et administratifs (p. 168).

Selon Harvey, le mouvement de capital dans l'investissement à long terme dans l'environnement *bâti* est un moyen par lequel les crises[1] du système capitaliste peuvent être temporairement résolues. La diversion du flux de capital vers l'environnement bâti présentera une alternative fructueuse à la suraccumulation de valeur excédentaire. Harvey (pp. 155-157) utilise l'image de Molotch de "la ville en tant que machine à croissance" dans laquelle "certains intérêts dominants - de la banque et du capital financier, du capital foncier et des intérêts de l'industrie de la construction, d'entrepreneurs et d'agents ambitieux de l'appareil d'état" exercent leur pouvoir pour "lancer la région urbaine dans une spirale montante d'accumulation soutenue et perpétuelle". Un tel flux requiert l'existence d'un marché fonctionnel du capital et une volonté étatique de financer et de garantir des projets à long terme et à grande échelle. De plus, Harvey affirme qu'étant donné le manque d'indicateurs univoques de profit, les grandes entreprises tout comme l'Etat tentent de planifier à long terme et de définir dans quelle mesure et sous quelles conditions l'investissement dans ces circuits s'avèrera rentable. Cependant, la tendance vers une suraccumulation n'est pas éliminée en passant des circuits primaires (industriels) aux circuits secondaires (urbains). Tenace, difficile à modifier, spatialement immobile, et absorbant souvent des investissement lourds (p.16), l'accumulation dans l'environnement *bâti* se transforme en surinvestissement (1978, p.112). Pour remédier à l'immobilité spatiale du capital dans l'environnement *bâti*, les crises de changement géographique impliquent un mouvement des flux de capitaux d'un endroit à l'autre (p.13). Dans son ouvrage *The Geography of Capitalist Accumulation: a Reconstruction of the Marxian Theory* [2], Harvey développe l'argument de la tendance historique du capitalisme à détruire et à absorber les modes de production non capitalistes afin de les utiliser dans la création de nouveaux espaces pour l'accumulation de capital. Si le capitalisme échappe à ses contradictions à travers l'expansion (p.251), l'urbanisme est un outil dans ce processus, qui intensifie les désirs et les besoins sociaux tout en s'étendant géographiquement à de nouveaux marchés. A travers la pratique de l'urbanisme, l'interaction entre les modes capitaliste et non capitaliste créé des interdépendances, non seulement au niveau de la production et de la circulation du capital, mais aussi au niveau du savoir. En visant à répandre l'accumulation capitaliste, la pratique locale de la planification correspond donc à un ensemble de relations sociales définies à travers l'importation et la reproduction de la pratique occidentale. En tant que domaine d'investissement, les professionnels de l'urbanisme sont tentés de gérer l'espace comme un terrain de déploiement de l'"urbanisme des promoteurs". Leur intervention dans l'expansion capitaliste n'opère pas forcément à travers la production de l'espace physique. A cet égard, je retiens la définition de Lefèbvre (1996:84) de l'urbanisme des promoteurs: "ils conçoivent et réalisent pour le marché dans un but lucratif, sans le cacher. Le fait qu'ils ne vendent plus des maisons ou des bâtiments mais de l'urbanisme est récent. Avec ou sans idéologie, l'urbanisme devient une valeur d'échange". L'étiquette "promoteurs" ne se réfère pas à la catégorie de

praticiens, mais plutôt à l'approche commune qui détermine le profit comme produit de l'urbanisme.

Cet article soutient que le tour de force de Dar a été d'établir le "développement" comme un support du capital culturel dans leur approche de l'urbanisme des promoteurs. Comme le modernisme à son heure de gloire, le développement divise le monde en "catégories" "primitive-tribale" (non capitaliste) et " d'Etat moderne" (capitaliste), et accorde plus de valeur à la seconde qu'à la première. Dans les nouveaux pays à bas revenu, les professionnels locaux formés dans des institutions occidentales portent l'étendard du progrès dans leur pays d'origine. En exerçant leur profession dans le cadre du discours du développement, ils façonnent l'idéologie appropriée de la perpétuation de l'ordre social capitaliste. Les professionnels prônent donc le développement comme connaissance scientifique intéressée par la réalisation du vrai progrès, et non comme une série de technologies politiques visant à reproduire le pouvoir du capital et à modeler l'espace dans le Tiers-Monde.

LE TIERS-MONDE EN TANT QUE MARCHE

> Dar a été fortement impliqué dans le processus de développement dans ces pays.
>
> *Kamal Shair*

> Nous cherchons des pays en voie de développement pour les aider à se constituer, mais ils nous aident aussi à long terme à créer de nouveaux emplois et de nouveaux projets. Nous ne nous impliquons pas dans un pays pour un travail ponctuel. Nous voulons établir une relation à long terme.
>
> *Naji Karkour*

Le paragraphe d'ouverture de la brochure du Département d'Urbanisme présente l'expérience de Dar dans "la conception, l'évaluation et la mise en œuvre de projets vitaux pour le développement social et économique des pays en voie de développement." Dans l'approche classique du développement du Dr. Shair, le développement économique est nécessaire à la démocratie et à l'ascension de la classe moyenne[3]. Cependant, selon lui, une telle approche reste arbitraire si elle n'est pas suivie d'études et de conseils adéquats. Dans cette perspective, il juge que l'activité d'une compagnie internationale comme Dar est essentielle. Une telle conception s'oppose à la vision que l'espace du développement n'est pas scientifique mais géopolitique, reposant sur une série de géographies imaginatives, pour reprendre les termes d'Edward Said. L'intervention d'Escobar (1995:39) est essentielle dans la critique du développement et de l'urbanisme en tant que professions: "Le développement, en fonctionnant comme discours, créé un espace dans lequel seules certaines choses peuvent être dites ou même imaginées. En introduisant la planification comme profession, le Tiers-Monde est entraîné dans la politique de savoir des experts et dans la science occidentale en général."

Que ce soit en raison de la croissance économique et urbaine, du relogement urgent de personnes déplacées ou de mandats de la Banque Mondiale, Dar a été un acteur omniprésent dans le développement du Tiers-Monde. Dans les années 1970, le boom pétrolier et sa relation au capital et à la croissance urbaine a été le catalyseur de projets urbains pour Dar. Les Emirats Arabes Unis, l'Algérie, et surtout le Nigeria ont alors offert des opportunités pour le développement de villes nouvelles et de projets immobiliers (cf. table 1). Avec 28 mandats entre 1972 et 1982, le Nigeria a constitué pour Dar la principale raison de jeter les fondations du département d'urbanisme. De tels projets urbains visaient à absorber la croissance et à établir une planification urbaine moderne en vue du développement. Le schéma directeur pour la capitale d'Etat de Sokoto au Nigeria affichait l'objectif de "transformer la ville historique de Sokoto en capitale administrative moderne pour le nouvel Etat"[4]. D'autres projets établirent des schémas directeurs et des directives de planification pour 33 villes dans l'état de Rivers, prévoyant l'expansion urbaine à long terme sur trente ans[5].

Trente ans plus tard, Dar fait la liste dans sa brochure des multiples clients potentiels: de l'urbaniste public au promoteur doté d'une forte capacité d'investissement tourné vers l'immobilier à grande échelle ou dans l'équipement commercial, récréatif ou touristique. L'effondrement du pouvoir économique des pays en voie de développement s'est produit simultanément avec la redéfinition du rôle de l'Etat dans la prise de décision urbaine. Les rôles joués par la mondialisation, les guerres/crises successives, les ajustements structurels des économies, les organisations financières internationales et la promotion de tendances néo-libérales, avec l'importance croissante des ONGs dans le domaine (particulièrement en tant que bailleurs de fonds) ont contribuer à affaiblir davantage l'Etat. Pris entre les créanciers d'Etat internationaux et les intérêts capitalistes, l'Etat a renoncé au pouvoir sur son territoire. Les décisions concernant l'urbanisme sont passé du domaine de l'Etat au capital local/international et/ou aux institutions mondiales.

Avec un développement urbain nécessitant l'établissement de marchés monétaires, de systèmes de crédit et d'une activité spéculative dans l'industrie du bâtiment et de l'immobilier (Bolbol 1998:361), l'apport de capital devient un élément majeur dans l'urbanisme. Le processus de négociation entre les gouvernements, le capital et les organisations internationales a progressivement déplacé le lieu de prise de décision de l'Etat déficitaire vers le capital local /international. Le changement de profil du client, de l'agence publique vers l'entreprise privée, est le plus visible dans les pays qui ont subi des politiques de privatisation. Selon de Dr. Iskandar, la réforme de 1991 en Egypte a revitalisé les initiatives privées avec de nombreux projets dans le tourisme, l'immobilier et l'industrie. Depuis le début des années 1990, l'Egypte a repris de l'importance en tant que marché pour des projets urbains pour Dar (cf. Table 1) avec

de nombreux développements privés résidentiels et touristiques tels que Gardenia Park, le Projet Immobilier Royal Hills, le Nouveau Quartier du Caire (Al Rehab), le Développement Immobilier du Port Dumyat, le Développement touristique Ain Al-Soukhna et le Nouveau Quartier Résidentiel (Al Ashgar). Parmi ces projets, Gardenia Park et Al Ashagar sont le "résultat de la combinaison de banques et d'entreprises spécialisées, sous l'égide collective de IGI, l'un des plus grands groupes du secteur privé en Egypte"[6]. Le dossier du client de Gardenia Park demandait la création d'un projet de qualité qui fournirait un mode de vie exceptionnel loin du bruit et du surpeuplement du centre du Caire. Gardenia Park est "un quartier résidentiel contrôlé, à accès limité, planifié et paysagé dans un site désertique dans la Ville du 6 Octobre". En visant à reproduire localement une banlieue, Royal Hills est un autre exemple d'un quartier aménagé sur un site de 38 hectares dans la Ville du 6 Octobre, "planifiée comme un ensemble résidentiel familial, destiné aux classes supérieures, à basse densité, équipée d'installations commerciales, d'un club communautaire et d'une mosquée, parmi les autres équipements de quartier"[7]. Ces projets, avec d'autres développements touristiques comme Kasr el Rimal (Maroc), le Lagon de la Baie Ouest (Qatar) et Marsa Alam (Egypte), témoignent d'une nouvelle approche de l'urbanisme. Au service "du loisir et du tourisme, les industries mondiales qui se développent le plus vite"[8], la "capacité de Dar à jeter des ponts entre cultures et traditions a été utilisée dans l'urbanisme, le développement et les complexes touristiques pour le marché international". Le développement touristique Marsa Alam, par exemple, est une commande de la Compagnie d'Alexandrie pour l'Investissement et l'Immobilier pour développer 36 ha de lagons, 35 ha de chalets, villas et régions aménagées, et des hôtels de 4 et 5 étoiles, ainsi que des îles de récréation. Cette firme a contribué à orienter l'activité du consultant vers des projets d'*urban design* -ou d'architecture à grande échelle- avec des études de faisabilité, des projections d'effets, etc.

Sous la bannière actuelle de la mondialisation, la pratique a été refondée à travers l'intervention des organisations internationales comme le FMI, le PNUD et la Banque Mondiale. Le PNUD, par exemple, constate des priorités changeantes dans les pratiques politiques et urbaines extérieures à la zone: du développement à l'habitat puis au tourisme, et de la planification centralisée (une fois qu'existe la garantie d'un bon développement) à la décentralisation et à la participation - tous des idéaux de bonne gouvernance-. A travers la relation entre aide et pouvoir, les organisations internationales dispensent le financement et la production de l'espace comme outils de contrôle sur les décisions intérieures/domestiques des pays en voie de développement[9]. Parmi ces outils de contrôle spatial utilisés par les organisations, se trouve la production de leur propre discours, le financement des mandats d'urbanisme et la reproduction locale de la pratique de l'urbanisme à travers les compagnies privées. Sans la participation d'entreprises privées comme Dar, le discours global des organisations internationales aurait

moins de présence sur la scène locale. Cependant, Dar assume fièrement ces mandats : "l'entreprise a accumulé une expérience pratique considérable dans la gestion de projets complexes; et en travaillant avec des organisations internationales telles que la Banque Mondiale, l'ONU et d'autres agences multilatérales, elle s'est familiarisée avec les procédures d'évaluation et d'opération qu'elles demandent."[10] Le développement urbain devient un outil de négociation à l'échelle internationale entres les Etats et les agences internationales. Par exemple, en parallèle aux négociations de paix au Moyen-Orient, la Banque Mondiale a favorisé les pays qui avaient signé le traité de paix. Après une succession de tentatives de modernisation et d'industrialisation, le Tiers-Monde a été dirigé vers le tourisme culturel. La Banque Mondiale, durant la décennie du tourisme, a financé des projets de développement urbain à Amman, la capitale de la Jordanie, et à Aqaba, son seul port. Cependant, le tourisme est le dernier centre d'intérêt sur la longue liste des projets de la Banque Mondiale, qui comprennent avant tout l'extension urbaine et la décentralisation. Ces intérêts pèsent différemment d'un espace-temps à l'autre. C'est sous les auspices de la Banque Mondiale que Dar a préparé des plans d'action détaillés pour l'extension de zones urbaines au Nigeria, en Jordanie (Troisième Projet de Développement Urbain-Extension d'Aqaba, 1986; Plans de Développement Touristique et Régénération Urbaine de Karak, 1999. Plans d'Action Prioritaire de Petra, 1996) et en Turquie (Cukorova)[11]. Dans le Développement Régional de Cukorova assisté par la Banque Mondiale, la décentralisation des municipalités a été définie comme l'un des principaux objectifs. En plus d'améliorer la capacité de planification financière, de restructurer et de renforcer les municipalités, le projet "a aidé les municipalités dans la correction des lacunes dans les services urbains et dans l'introduction d'une gestion efficace du nouvel habitat informel"[12]. Comme le PNUD l'a fait avec des institutions locales d'urbanisme, Dar a développé des projets pour le Programme de Reconstruction de trois provinces en Angola, et pour l'Organisation Urbaine de Bauchi (Nigéria) et Mersin (Turquie)[13]. L'impact des organisations internationales comme clients potentiels ressort tout au long des entretiens conduits et même dans la base de données du CV de la compagnie. Le département de coordination détient des versions spéciales de CVs pour des études potentiellement financées par la Banque Mondiale: cette structure fut internalisée dans la logique de développement abordée par l'entreprise.

Afin de servir les intérêts de la bourgeoisie locale et du capital international, la politisation de l'espace de développement s'établit à l'échelle mondiale, régionale et locale. La politisation de la ville franchit un pas dans la relation entre l'Etat en développement et le bureau d'études et de consultations. A un premier niveau, le projet devient l'outil des ministres/des investisseurs pour être orienté selon des intérêts financiers personnels. A un deuxième niveau, le gouvernement utilise les consultants comme outil politique. Nous ne réfutons pas ici que la formation de la ville est un processus politique, mais nous soulignons que la politisation peut réduire les intentions

du projet à des outils de négociation. Ils deviennent le moyen par lesquels les politiciens cherchent des possibilités, des sujets d'urbanisme, des préoccupations sociales à des fins électorales. Dans ce cadre, les projets ne sont pas forcément réalisés, mais restent souvent au stade de la proposition.

Le recours à la coopération Sud-Sud comme alternative à un transfert de savoir exclusif Nord-Sud aurait pu constituer un moyen potentiel de subversion du discours développementaliste. Etabli et étant en activité dans des pays du Tiers-Monde, Dar a la possibilité d'agir à l'intérieur du cadre post-développement. Cependant, puisqu'ils sont imprégnés par le caractère occidental de la profession, la discrimination envers le Tiers-Monde fait partie du bagage culturel que les urbanistes de Dar ont accumulé au cours de leur formation et de leur pratique professionnelle. Au lieu de provoquer le changement, les professionnels locaux reproduisent la pratique du Tiers-Monde en adoptant le discours d'Idéalisation de l'urbanisme en occident. "Je pense que nous avons participé de manière positive mais encore une fois qu'est-ce qui est positif dans le Tiers-Monde?" dit Haitham Abdel-Jabbar. Il poursuit: "la consultation est un moyen de gagner de l'argent: nous faisons et refaisons le projet afin de gagner de l'argent pour les ministères, les ministres. On ne peut planifier le projet parfait et s'attendre à sa mise en oeuvre. S'il est mis en oeuvre à 30%, c'est un succès, s'il l'est à 70% c'est un miracle". Dans cette perspective, les défauts de la profession ne sont pas liés au système bureaucratique des pays du Tiers-Monde, mais aux intérêts personnels des politiciens. La corruption est ainsi transformée d'un attribut du système vers un outil exploité par le secteur privé. Comme l'affirme le Dr. Iskandar, la relation entre argent, corruption et développement est inévitable dans les pays du Tiers-Monde. Le secteur privé utilise la corruptibilité de la bureaucratie pour avancer le projet. Les politiques de contrôle dans le Tiers-Monde sont relayées par des membres locaux dans le pays. Lorsque Dar ne parvenait pas à obtenir une carte du gouvernement qui l'avait commandée pour un projet - même après avoir soudoyé des employés - elle dirigea ses efforts pour payer un employé local afin qu'il obtienne la carte auprès du gouvernement. Dar passe ainsi par un processus progressif de négociation avec différents niveaux d'acteurs à différentes étapes du processus. Alors qu'une critique de la corruption est aussi appropriée pour les régimes des pays développés que pour ceux en voie de développement, la caractérisation générale de l'Etat dans les pays en voie de développement comme "corrompu" est écrasante dans son étendue et sa prétention. Attribuer aux politiciens des pays en voie de développement leur intérêt personnel comme seul motif leur dénie toute bonne volonté, toute sincérité, tout mérite et finalement leur enlève leur droit légitime à gouverner. De plus, Dar adopte le discours de l'homogénéisation du Tiers-Monde et ramène ses problèmes sociaux et économiques à une croissance urbaine incontrôlée[14]. Son appartenance au Sud devient ainsi un simple outil de cyber-promotion:

> **Participation:** Nous sommes profondément engagés en faveur du développement de la société où nous avons commencé à travailler. Notre dévouement nous pousse à aider à concevoir (*engineer*) les développements structurels, économiques et sociaux du futur et à améliorer la qualité de vie dans chaque pays où nous opérons.

Dar utilise ses "racines" dans le monde en développement comme moyen publicitaire pour "la compréhension des cultures", afin d'affirmer son pouvoir à travers le savoir et son identification avec le contexte d'intervention. Elle reproduit localement le discours du développement en ramenant les spécificités des pays à faible revenu sous l'étiquette du Tiers-Monde.

LE MONDE ARABE EN TANT QUE MARCHE

La représentation du "progrès" dans le monde arabe moderne le voit comme une activité à part entière qui, parmi d'autres préoccupations, soulève la question de la *construction* de l'Etat rationnel moderne organisé. Comme Mr. Shair l'a reconnu, Dar a connu son développement "dans une partie particulièrement stimulante du Tiers-Monde, le Moyen-Orient. Nous avons contribué au développement de notre région et nous avons progressivement avancé avec elle."[15] Le colonialisme et le modernisme entraînent le besoin de développer la ville, d'établir des structures modernes et d'y superposer une couche d'ordre visible. Le discours, qui prône le besoin d'une organisation rationnelle de l'espace/de la société, provoque des transformations majeures dans la région. Alors qu'il amène de nouvelles technologies, des codes légaux et des systèmes administratifs, il renforce aussi la division du monde en catégories "primitive-tribale" et "d'Etat moderne", en soulignant la supériorité de l'une sur l'autre.

Dans un article publié en 1965, J.-C. Hurewitz discute l'impact de l'urbanisation comme l'un des principaux indicateurs de modernisation sur les économies des Etats arabes. L'urbanisation était considérée à la fin des années cinquante comme "indice de développement" pour construire une matrice contenant des données sur l'urbanisation, l'alphabétisation, et la participation électorale et médiatique; il était utilisé ensuite pour calculer le degré de modernisation des pays du Moyen-Orient: plus le niveau d'urbanisation est élevé, plus la société est "moderne" Sardar 1999)[16]. Avec cette *aspiration* idéologique pour la modernisation, les villes ont subi la pression d'une population rurale débordante et d'une population urbaine en forte croissance. Les économistes ont estimé que chaque pourcent de croissance de population aurait dû correspondre à un investissement d'au moins 3% du revenu national dans le développement, ceci afin de maintenir les standards existants[17].

En termes de taux d'urbanisation dans les régions en voie de développement, le monde arabe vient en seconde position après l'Amérique Latine (Kharoufi). Prise dans l'ensemble, sa population de 200 millions est constituée pour moitié de citadins. Cependant, ces chiffres ne

devraient pas laisser croire à une image homogène. Certains pays, grâce aux revenus du pétrole, ont subi des transformations urbaines spectaculaires. Tel est le cas du Koweït, de Qatar et des Emirats Arabes Unis, où les taux de croissance urbaine sont parmi les plus élevés du monde, et où les villes représentent 90% de la population totale. De tels mouvements urbains ont affecté les villes, soit par la création de nouvelles villes, par le développement de petites villes existantes, ou par l'extension et/ou l'intensification des liens entre centres et banlieues. Au début de la phase d'indépendance/de création des Etats arabes, le secteur public n'a pas pu se développer et a accumulé avec les années un retard en matière de réglementations, de lois et de plans de développement, de données (démographiques, cartes) et de gouvernement municipal. Le secteur privé a disposé de l'espace pour "développer" cette région dont le secteur public était tellement absent. Dar s'est trouvée en position d'assumer ces différentes missions et considère les " villes nouvelles comme composantes importantes des stratégies urbaines nationales " et les "quartiers centraux comme vitaux pour l'économie de la ville"[18]. Des contextes urbains différents se sont alors traduits par divers projets allant de la création de nouvelles villes comme Ras El Khaimah (E.A.U) et Mont Kassioun (Syrie) au développement de centres urbains comme Amman, Beyrouth et La Mecque.

Une brève vue d'ensemble historique sur les économies arabes mettrait en évidence la relation entre croissance économique, urbanisation et rôle de l'Etat. Depuis les années 1970 jusqu'au milieu des années 1980, la région arabe a connu une période de haute croissance et un âge d'or de la planification urbaine, surtout dans le domaine des transports. Les revenus pétroliers des pays exportateurs de pétrole et d'autres formes dérivées de la rente du pétrole (c.à.d. les apports d'aide et les versements) ont principalement alimenté cette croissance. En plus des flux d'investissement, le mouvement de la main-d'œuvre constitue un facteur important dans l'urbanisation dans les différents champs géographiques. Non seulement en Arabie Saoudite, mais aussi dans les pays du Golfe et en Algérie, Dar capitalisa sur la migration de la main-d'œuvre vers les pays producteurs de pétrole. Des villes entières, comme Soyo - Angola[19] et Hassi Messaoud - Algérie[20], ont été construites pour "servir les régions productrices de pétrole" ou pour "accueillir des habitations et une gamme complète d'équipements sociaux pour travailleurs dans les champs pétroliers". De nombreux villages ont émergé dans des endroits auparavant inhabités, comme les champs pétroliers, les stations de pompage et les régions portuaires. Le plus important parmi ces développements est celui des projets Sonatrach en Algérie, mentionnés sur le website de Dar parmi les cinq projets – phares dans l'histoire de l'entreprise. Ce fut l'un des premiers projets du Département (1972-1979) et il signifia pour Dar "un grand saut à l'étranger, dans des conditions désertiques". La Compagnie Nationale pour le Transport et le Marketing des Hydrocarbures chargea Dar de fournir des conditions de vie acceptables pour les opérateurs le long du pipe-line de gaz principal. Cela inclut des centres

résidentiels intégrés, des écoles, des hôpitaux, des équipements communautaires et publics, et l'infrastructure adéquate. L'entreprise a été chargée de la planification complète, de la conception et de la supervision de la construction de 28 sous-projets d'un montant d' environ 640 millions de dollars en 1979.

Avec le quadruplement des prix du pétrole en 1973, même l'extension du programme d'infrastructure déjà ambitieux de l'Arabie Saoudite ne put suivre l'augmentation de revenu. La période 1975-1980 fut ainsi un âge d'or pour l'industrie saoudienne et par conséquent pour de nombreux travaux de consultation de Dar, surtout des routes et ponts.

> Puisque cette industrie gagna de la vitesse jusqu'aux années 1980, ces régions se modernisèrent et se développèrent à un rythme incroyable. Nous fûmes honorés de jouer un rôle majeur dans la planification et la conception de réseaux d'infrastructures, de bâtiments et de nouvelles communautés dans beaucoup de pays. Parmi nos travaux les plus notables on peut relever la conception et la supervision de tous les systèmes majeurs de routes, de réseaux sanitaires et d'eaux pour le Royaume d'Arabie Saoudite.

En fonction des différentes périodes économiques, la taille et les revenus du département d'urbanisme ont varié. Depuis son établissement jusqu'au milieu des années 1980, des commandes de plans directeurs ont amené beaucoup d'argent pour la réalisation de villes nouvelles. Après une période de recul de la croissance et de stagnation, la chute du prix du pétrole en 1986 a affecté les budgets étatiques par une baisse des revenus (dons étrangers) et une augmentation des dépenses (service de la dette en augmentation). Avec une pointe en 1990, la dette extérieure des pays arabes s'est exacerbée lors de la crise du Golfe de 1990-1991. A cette époque, la dette relative au PNB a atteint presque le niveau insoutenable de 80%, et une restructuration de la dette était imminente[21]. Afin de rééchelonner leur dette officielle, beaucoup de pays arabes se sont joint au Club de Paris pour conclure des accords avec le FMI et ont entrepris des processus de libéralisation, d'ajustement structurel ou des programmes de stabilisation. La réduction de ces revenus et l'inaptitude des pays arabes à renouveler leurs ressources ont été à l'origine de l'invitation des Etats au secteur privé à contribuer à la création de revenu supplémentaire. Le secteur privé, qui prônait l'esprit d'entrepreneur bourgeois, exploita l'accumulation capitaliste dans l'environnement bâti, tout autant que la libéralisation et la croissance générées par l'exportation. Par exemple en Egypte, la question de la privatisation a été au programme politique depuis les politiques de l'*Intifah* des années 1970. Parmi les nombreux accords qu'a conclu l'Egypte, l'accord de statu quo avec le FMI en mai 1991 et le prêt pour un ajustement structurel avec la Banque Mondiale en octobre de la même année ont exigé du gouvernement d' "entreprendre une privatisation massive de l'économie". Avant 1989, le seul projet urbain de Dar en Egypte était la planification du développement régional de la Haute-Egypte avec le PNUD et le Ministère de l'Aménagement,

mandat de 1980 pour un projet complet de développement rural[22]. Cependant l'Egypte, terrain fertile pour des commandes urbaines privés, s'est développé très rapidement après 1991[23] (cf. Table 1).

DAR ET LE PAN-ARABISME

> Nous utilisons le fait que nous sommes arabes, non pas pour être rigoureux dans l'exécution, mais pour attirer des projets.
>
> *Kamal Shair*

La possibilité initiale pour l'entreprise de s'implanter dans la région fut créée par Son Excellence le Cheikh Jaber Ali El-Sabbah, le chef du Département de l'Eau, de l'Electricité et du Gaz au Koweït : en 1957 Dar El Handasah conçut et supervisa entièrement la Station C à vapeur de 90'000 kW au Koweït.

La mission n'a jamais été facile pour Dar depuis lors. Le fait d'être une entreprise arabe ne fut pas toujours un avantage, même vis-à-vis des pays nouvellement établis qui essayaient d'affirmer leur identité arabe moderne. Bien que le panarabisme soit un outil d'attraction des masses, il se heurtait à la conviction des élites que les consultants arabes n'étaient pas bien équipés pour assumer ce rôle. Comme M. Nazih Taheb s'en souvient, "le début n'était pas facile parce que des employés haut placés du gouvernement préféraient avoir affaire à des entreprises américaines ou européennes plutôt que de traiter avec une nouvelle firme inexpérimentée comme la nôtre". Cinquante ans plus tard, Haitham Abdel-Jabbar dit qu'"il n'y a pas de confiance dans la performance des compagnies arabes. Nous devons continuellement prouver que nous sommes bons, si ce n'est meilleurs que les entreprises occidentales, même dans des pays qui prônent l'anti-européanisme et le panarabisme. En tant qu'arabes, on nous demande de faire plus de travail pour le même contrat. Cela exige que nous soyons en état permanent de mobilisation, et que nous exécutions les projets efficacement, correctement et rapidement. »

Un autre facteur de promotion de l'entreprise sur la scène arabe est la personnalité de son fondateur et président le Dr Shair. Le succès de Dar, comme il a été dit et redit par son personnel, est grandement dû à la personne et à la position de son président. Docteur en ingénierie, diplômé des écoles américaines (1955), il revint dans la région en 1956 pour devenir partenaire fondateur et directeur exécutif de Dar El Handasah Experts Conseils. Selon Henri Eddé, le Docteur Shair, homme d'affaires disposant d'un portefeuille de relations publiques important, a permis l'ouverture de marchés pour Dar. Il représente aujourd'hui un centre

significatif dans un réseau d'institutions: politiques - membre du sénat jordanien depuis 1993; éducatives - membre du conseil d'administration de l'AUB depuis 1990; et d'organisations internationales - membre du conseil d'experts pour la région MENA et la Banque Mondiale. Grâce à l'accumulation des ressources, des mandats, des relations, Dar et M. Shair lui-même consolidèrent leurs rôles respectifs sur la scène internationale politique et économique.

Tout au long de son développement progressif vers une présence mondiale, Dar tenait à ce que le terme "local" ne rime pas avec populaire ou de bas prix. Le fait qu'elle soit une entreprise locale n'implique pas qu'elle soit plus avantageuse sur le marché, sa politique étant celle de pratiquer des prix élevés pour ses services de conseil. Cependant, une compagnie arabe opérant dans le monde arabe doit fournir plus de travail pour un projet qu'une entreprise occidentale. Par conséquent, même si sur le plan théorique elle reçoit le même salaire, Dar finit par travailler plus, et passe plus de temps sur le même projet.

CHANGEMENTS DE DOMAINES GEOGRAPHIQUES

> Les crises de changement géographique impliquent des changements de flux de capital d'un endroit à l'autre. Cette forme de crise est particulièrement importante en ce qui concerne l'investissement dans le bâtiment parce que ce dernier est spatialement immobile et exige des flux de capitaux interrégionaux ou internationaux pour faciliter sa production.
>
> Harvey (1985:13)

En exploitant l'agitation, la discontinuité et l'instabilité de son marché du Tiers-Monde, Dar cherche toujours de nouveaux domaines géographiques. A travers ses nombreux réseaux pluridisciplinaires, ses filiales internationales (cf. Table 2) et le travail continu des directeurs régionaux (cf. Table 3) pour créer/découvrir de nouvelles opportunités de travail, Dar évite les risques pris par les petites entreprises. En dépendant d'un seul pays, les capitaux courent de grands risques potentiels de crise. Selon Harvey, les crises sont inhérentes à la structure du système capitaliste. Indicatrices de déséquilibre, celles-ci sont aussi des facteurs de rationalisation, puisqu'elles déplacent les flux d'un endroit à l'autre. En opérant avec la logique coloniale de la découverte d'une terre vierge, Dar suit les flux de capitaux là où les nouveaux développements génèrent le plus haut profit. Pour résister à la concurrence dans le marché mondial, Dar doit suivre le marché très tôt, le développer en tant que terrain de projets fructueux, assurer sa domination sur la concurrence et se diriger vers de nouveaux marchés avant leur saturation. Pour le département d'urbanisme, le marché s'est déplacé avec les années à travers différents pays dans une logique continue de "recherche-développement". Dar suit ainsi un processus d'expansion équilibrée. Pendant qu'elle se développe dans une région, la contre-expansion équilibre la croissance dans un autre lieu. Selon Nabil Nassar, cette logique de

la croissance assurerait l'entreprise contre les effets d'un effondrement possible dans des endroits spécifiques.

A cet égard, je me réfère à l'expérience couronnée de succès de Nabil Nassar en tant que directeur régional. Il déménagea initialement en Arabie Saoudite en 1967 pour installer à l'essai des bureaux à Riad et Jeddah, qui ont connu des succès grandissants dans le domaine des transports. En sus de la gestion de ces régions, il était responsable du développement de nouveaux marchés et de d'étendre Dar dans d'autres régions: à Bahreïn, au Qatar, aux Emirats Arabes Unis, à Oman et au Pakistan. Une fois implanté en Arabie Saoudite, il assura un suivi avec les clients en travaillant comme antenne locale de représentation entre l'entreprise-mère et le marché local. Cependant, l'Arabie Saoudite déclina progressivement de son statut de terrain de construction fertile pour les entreprises internationales. En 1981, une nouvelle loi en Arabie Saoudite exigea de tous les consultants et entrepreneurs de postuler formellement pour y travailler et obligea chaque postulant d'avoir un partenaire saoudien.[24] En 1984, Ion Dimitrou, président et directeur général d'une entreprise basée à Athènes, déclara que "le Moyen-Orient est devenu un marché difficile depuis plus d'un an" et signala le petit nombre de projets octroyés en 1983. Cependant, dans le classement d'ENR de 1984, le Moyen-Orient conserva une légère avance sur l'Asie et l'Afrique en tant que marché régional le plus compétitif, avec 171 entreprises annonçant des contrats, et la région comptant pour 35% des contrats étrangers à travers le monde[25]. La chute du prix du pétrole en 1986 affecta directement la construction ; les titres d'ENR de 1987 rapportèrent que "l'Asie dépasse le Moyen-Orient en popularité". Non seulement les contrats en Asie dépassaient ceux du Moyen-Orient, mais l'Arabie Saoudite, qui était demeurée jusqu'à présent le pays favori de 200 grandes entreprises, fut dépassée par l'Indonésie[26]. En ce temps-là, l'influence de Dar résidait dans le fait qu'elle contrôlait en seconde place le marché moyen-oriental, alors qu'elle était absente des dix premières places en Asie et en Afrique. En 1989, le Moyen-Orient et l'Afrique tinrent les secondes places après la montée du marché asiatique avec de grands potentiels pour l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande et la Corée. Ceci n'impliqua cependant pas que le Moyen-Orient perdait sa présence sur la scène internationale. Le fléchissement du marché international de la conception en 1994 était dû, selon l'enquête d'ENR sur les Grandes Entreprises Internationales d'Aménagement, aux Etats pétroliers riches du Moyen-Orient qui se retiraient de nombreux projets et se tournaient vers la construction sur plans.

Alors que les firmes internationales affirmaient que l'âpreté de la libre concurrence au Moyen-Orient était un problème, Dar, elle-même une entreprise locale du Tiers-Monde, maintint sa compétitivité. Puisque l'Arabie Saoudite restait le marché principal au Moyen-Orient, elle continua de l'être pour Dar, malgré la chute du prix du pétrole et la guerre du Golfe.

> Les 200 plus grandes entreprises étaient plus actives que jamais en cherchant de nouveaux marchés en 1986, avec 129 entreprises travaillant dans au moins un pays pour la première fois. Ces 129 entreprises annoncèrent un total de 406 nouvelles entrées dans des marchés nouveaux dans 115 pays, y compris 120 nouvelles entrées dans 22 pays asiatiques. La Chine continua à devancer tous les autres pays en tant que marché favori, en attirant 22 nouvelles entreprises.[27]

Puisque l'Asie détenait le plus de contrats avec des entreprises internationales, Dar se risqua dans le marché asiatique en essayant d'établir des contacts en Chine, tâche qui se révéla difficile à poursuivre. Cependant, en 1985, le Groupe Dar autorisa Dar El Handasah à miser sur l'expérience passée pour pénétrer le marché asiatique. C'est seulement en 1990 que Dar annonça des projets à Taiwan, en Malaisie et à Singapour, et en 1991 au Bangladesh, à Hong Kong, en Corée du Sud et en Inde (cf. Table 4). Bien que Dar établît une filiale en Inde, à Madras et à Mumbai en 1992 (cf. Table 2), le vaste marché indien demeura difficile d'accès, avec la concurrence des entreprises locales et l'abondance de l'expertise bon marché en ingénierie locale. De manière générale, Dar ne s'est pas profondément implanté dans le marché asiatique. Sa présence sur la scène asiatique, tout comme celle d'autres entreprises-conseil, a de plus été perturbée par la crise économique de 1997 (cf. Table 4). Deux ans plus tard, l'ENR rapportait que " certains marchés ne se rétablissent pas, l'Indonésie paraissant le plus perturbé".[28]

Autre domaine géographique, l'Afrique est longtemps restée un marché stable, bien que hautement dépendant du financement d'institutions internationales. Bien après que le Nigeria ait diminué en importance, ce pays reste l'un des clients les plus importants dans l'histoire du Département d'Urbanisme, avec d'importants projets comme des schémas directeurs et des lignes directrices d'urbanisme pour 33 villes dans l'état de Rivers (1972-1977) et le schéma directeur pour la capitale d'Etat Sokoto (1972-1974). La baisse du prix des matières premières conséquente à la crise pétrolière de 1973 a provoqué la récession au Nigeria et menacé le département d'urbanisme nouvellement créé. Alors que de nombreuses compagnies britanniques s'effondraient d'un jour à l'autre en raison de leur dépendance du marché nigérian, Dar évita le danger de la chute. Avec le changement régional de l'aide et la mode de promouvoir de petits projets dans les pays les moins développés, les entreprises sortirent de l'Afrique au fil des années et s'orientèrent vers des marchés moins compétitifs et plus profitables. Cependant, Dar continua à opérer au Nigeria et explora de nouveaux marchés émergents, comme le Mozambique (1991), le Ghana (1993), et le Burkina Faso (1994) (Réf. Table 4). Elle établit même une filiale en Ethiopie en 1996 (cf. Table 2). En poursuivant des opérations sur ce marché tout en explorant de nouveaux pays, Dar apparut en 1995 en 6ème position sur le marché africain.

Au début des années 1990 arriva la chute des économies communistes de l'Union Soviétique et de l'Europe de l'Est. Les entreprises internationales commencèrent à viser l'Europe de l'Est en 1989 comme terrain de "forte demande dans tous les domaines de service de consultation" et "observèrent de près ce que la Banque Mondiale et d'autres agences faisaient"[29] dans un marché potentiellement vaste, et dépendant des opportunités financières. Dar opéra sur le marché tchèque à partir de 1991, mais la concurrence de l'Europe Occidentale restait ardue autour du marché européen; ces conditions menèrent Dar vers les Etats asiatiques émergents de l'ex-URSS, où elle établit des filiales au Kazakhstan (1998) et au Kirghizistan (2000) (cf. Table 4). Avec la chute du système communiste, de nombreux marchés de développement émergèrent - les nations en construction- pour Dar, dont l'exploit le plus récent est Astana[30] , la nouvelle capitale du Kazakhstan. En plus du mandat concernant la capitale, Dar se tourne maintenant vers l'ex-URSS - qui a adopté le marché, selon Haitham Abdel-Jabbar, tout comme la Turquie et les pays d'Europe de l'Est - nouveaux joyaux encore à tailler.

En ce qui concerne les projets urbains, la Table 1 présente les domaines importants des commandes urbains sur plusieurs années. Les aires denses représentent des périodes d'activité intense dans un pays spécifique. Une brève lecture de cette table révèle que le Nigeria demeure le pays le plus important jusqu'aux années 1980, la Jordanie au milieu des années 1980, l'Egypte dans les années 1990, et le Liban entre 1991 et 1995. Cependant, comme cette table donne une lecture générale des mandats urbains chez Dar, elle ne devrait pas être confondue avec l'importance qu'un projet unique peut avoir sur le département. Puisque par nature les projets urbains nécessitent un grand investissement, cette table peut être trompeuse en sous-estimant l'importance d'un domaine à une période spécifique. A cet égard, le Kazakhstan représente un exemple important. Bien que ce soit le seul mandat urbain pour Dar dans la région, la capitale Astana fut l'un des projets contemporains les plus importants dans l'histoire de Dar. C'est pour ce projet unique que Dar établit une filiale au Kazakhstan en 1998.

QUESTIONS D'ECHELLE ET DE MONDIALISATION

> Le besoin d'un marché en expansion constante conduit la bourgeoisie sur toute la surface du globe. Elle doit s'installer partout, établir des connexions partout.
>
> (*Le Manifeste Communiste*, 46)

Dans les pays en développement, les grandes entreprises ont tendance à constituer des monopoles sur le marché local, en raison de l'échelle de la taille de l'entreprise par rapport à celle de l'économie en développement. Selon Heller et Schiller (1989: 85), les économies des

pays en voie de développement n'étaient d'une part pas assez grandes pour permettre l'établissement de plusieurs projets économiquement viables. D'autre part, les entreprises locales [n'] étaient à l'origine [pas] équipées pour satisfaire la demande domestique.

Sur la scène libanaise, que ce soit en raison de son échelle, de sa caractéristique multidisciplinaire et/ou de ses affiliations politiques, Dar put se tailler la part du lion dans la reconstruction de Beyrouth. Le Liban n'apparut comme client important pour le département d'urbanisme qu'après 1991 (cf. Table 1) avec plusieurs projets, Elissar, BCD, le Port maritime de Beyrouth, Linord, l'Aéroport International de Beyrouth, des travaux d'infrastructure dans les banlieues sud et nord de Beyrouth, la rénovation de l'Hôtel Phoenicia Intercontinental et du Casino du Liban comme de nombreux projets d'amélioration des transports.[31] Comme Henri Eddé le dit, "Rafic Hariri voulait reconstruire le Liban et voulait Dar El Handasah parce que seule une grande compagnie pouvait gérer les projets qu'il concevait pour le Liban. Alors il nous demanda de soumettre des propositions pour Solidère, le plan de relance économique, l'aéroport, Elissar, Linord". La commission du District Central de Beyrouth ramena le département d'aménagement de Dar à Beyrouth après avoir déménagé au Caire pendant les années de guerre.

Indépendamment de l'importance, du profit et du débat que le projet de reconstruction leva sur la scène locale, le Liban n'est pas l'objectif principal du département d'urbanisme. L'entreprise comprend que le pays ne peut offrir des projets pour une longue période. La concurrence avec d'autres firmes sur l'échelle locale semble absurde pour tous ceux qui collaborent avec Dar, puisque les concurrents locaux les plus proches restent loin du classement international des entreprises de design[32]. Soit les projets sont trop petits, engendrant ainsi plus de dépenses que de profits, soit il requièrent une capacité entrepreneuriale à grande échelle, dans quel cas ils constituent une "part de gâteau" à gagner pour Dar.

Dans ses brochures et publications, Dar utilise son classement parmi les meilleurs consultants internationaux pour conquérir de nouveaux marchés, et pour renforcer son statut dans les domaines déjà investis. Cependant, les questions d'échelle ne sont pas seulement des outils de propagande, mais elles soutiennent les opérations de l'entreprise. Mais si la firme utilise le slogan "grand et puissant" comme publicité, les opinions sont nuancées parmi les architectes qui ont travaillé dans l'environnement de la "culture d'entreprise" de Dar. Pour Grégoire Sérof, plus grande est l'entreprise, moins bons seront sa performance et la qualité de ses produits.

D'autre part, être grand requiert des spécificités d'approche et une croissance continue de l'entreprise. Etre grand n'est pas seulement atteindre un chiffre d'affaire annuel de 327 millions

de dollars[33], c'est aussi assurer les salaires et les coûts courants d'environ 20 millions de dollars par mois. "Nous grandissons malgré nous", dit le Dr. Iskandar. Initialement, le risque de devenir "trop grand pour son contexte" fut à l'origine de la constitution du Groupe Dar. Dar ne pouvait ni se limiter à une région, ni s'agrandir sans se focaliser sur des objectifs. La mondialisation requiert l'établissement d'un réseau, mais elle souligne en même temps l'importance de nœuds dans ce réseau. "Face au défi de la mondialisation, celui qui n'adapte pas sa stratégie doit soit renoncer soit périr ". Cette vision amena le Dr. Shair à acheter quatre grandes et quatre petites entreprises pour former le Groupe Dar T.Y Lin International, Perkins et Will et le Groupe de Sociétés Penspen. Avec des bureaux aux Etats-Unis et des filiales en Extrême-Orient, l' "objectif était d'identifier les besoins spécifiques de nos clients et leur apporter une valeur ajoutée grâce à l'excellence technique, fournir un service grâce à une organisation efficace, et apporter la flexibilité grâce à un service et un dévouement personnels"[34]. Selon Shair, ces apports au groupe "Dar élargi" constituèrent un pont entre les marchés établis et les développements en Europe et en Amérique du Nord[35].

Alors que le marché mondial de la construction devient de plus en plus compétitif et complexe, les entreprises de design du monde entier doivent se développer davantage. Les programmes de privatisation des pays en voie de développement génèrent de grands projets, mais beaucoup ont besoin d'une incitation financière pour décoller. Face à la mondialisation du marché et à l'augmentation des clients, le défi pour Dar est de diversifier davantage ses services, pour s'éloigner du rôle traditionnel de l'ingénieur et conclure des financements à travers des réseaux établis et des projets BOT. Peu importe la taille des marchés; leur exploitation demeure dépendante du financement des projets.

LA PROFESSIONNALISATION

> Le concept de professionnalisation se réfère surtout au processus qui mène le Tiers-Monde vers la politique du savoir expert et vers la science occidentale en général. Ceci se réalise grâce à une série de techniques, de stratégies et de pratiques disciplinaires qui organisent la création, la validation et la diffusion de la connaissance du développement, y compris les disciplines académiques, les méthodes de recherche et d'enseignement, des critères d'expertise et de nombreuses pratiques professionnelles; en d'autres termes, ces mécanismes à travers lesquels une politique de vérité est créée et maintenue, à travers lesquels certaines formes de savoir détiennent le statut de vérité.
>
> *Escobar (1995:45)*

L'hypothèse du début de la recherche était d'observer Dar comme exemple de production urbaine par rapport à la recherche sur la conception des urbanistes occidentaux des villes du Tiers-Monde. A travers la recherche, la problématique a été reformulée afin d'inclure des

questions de post-colonialisme et de post-développementalisme et de demander à quel point la pratique de l'urbanisme et particulièrement l'expérience de Dar dans ce contexte pouvaient être "locaux". Les devises lancées/propagées sur le site web "Conception de paysage urbain et rural pendant presque un demi-siècle" parlent de conditions urbaines étrangères au contexte, que la firme affirme être prises à l'extérieur et étudiées à partir de l'intérieur. L'eurocentrisme est fermement ancré dans la manière dont la profession est structurée, dans les concepts et catégories qu'il utilise pour l'analyse, dans les formes qu'il produit et dans la manière dont le progrès y est défini.

Pendant la phase initiale de l'indépendance/ de la création des états arabes, les structures légales et les institutions encadrant la pratique de l'urbanisme étaient situées dans le cadre des histoires post-coloniales de transfert/d'importation des modèles. Elle permit l'établissement de l'élite dont la première génération apparut hors de la relation avec le pouvoir colonial et ses institutions, et qui reproduisit le discours occidental à partir des pays nouvellement constitués. De même que l'assistance technique pour la modernisation devait être importée, de même les modèles des nouvelles villes [36].

L'impact de la pensée occidentale se poursuit dans la formation contemporaine des professionnels en les immergeant dans la culture eurocentrique de la discipline. Les références éducatives et professionnelles ne sont pas locales, une tradition dont le Dr. Shair est très fier : « Le personnel professionnel expérimenté a des traditions d'excellence intégrées dans les institutions professionnelles et académiques des systèmes américain, britannique et français. » La brochure du Département d'Urbanisme (p.2) confirme ce point de vue: « les planificateurs expérimentés ont bénéficié d'une formation complète et d'une expérience de l'urbanisme en Europe et en Amérique du Nord et ont introduit la planification urbaine (…) au Moyen-Orient et en Afrique ». Haitham Abdel-Jabbar « comprend » l'importance de l'expertise étrangère dans une entreprise locale : " L'aménagement urbain est une science très complexe, un concept très occidental, alors nous devons nous reposer sur des ressources au-delà du personnel technique arabe et recourir aux Britanniques et aux Américains – et même établir une filiale d'expertise technique à Londres". Bien qu'elle ait été établie et dirigée par des Arabes, l'occidentalisation s'impose chez Dar à de nombreux niveaux. La majorité du personnel est diplômé d'écoles occidentales, surtout de la Grande-Bretagne et des Etats-Unis ou d'envoyés occidentaux implantés dans le monde arabe (cf. Table 5). Pouvoir se permettre d'étudier dans des institutions occidentales signifie reproduire le capital culturel et maintenir des liens culturels avec le système d'éducation du colonisateur. A cet égard, pour prendre l'exemple du Liban, un diplômé de l'Université Arabe de Beyrouth aura peu de chances d'intégrer Dar, alors qu'un diplômé de l'Université Américaine de Beyrouth, lui, aura toutes les chances. Cette tradition des

diplômés de l'AUB a commencé avec l'établissement de l'entreprise dont quatre des cinq partenaires fondateurs étaient des professeurs à plein-temps à l'AUB. Lorsqu'on lui demande quelle est la nécessité de recourir à l'expertise étrangère pour les projets, Haitham Abdel-Jabbar répond qu' « aucune candidature nous parvient de la scène locale et si c'est le cas, les candidats sont des universitaires qui demandent un salaire élevé et qui ne savent presque rien. Ajoutez à cela que l'urbanisme, en tant que discipline, est un travail d'équipe incompatible avec le caractère individualiste libanais. En ce qui concerne leur formation, il n'y a aucune école d'urbanisme dans le monde arabe si ce n'est celle du Caire; les urbanistes doivent donc étudier à l'étranger. Une fois qu'ils prennent la décision, ils choisissent des disciplines plus en vue, comme l'ingénierie. Même sur la scène arabe, les gouvernements insistent pour avoir du personnel étranger dans les projets ».

> « Notre méthodologie consiste à d'abord comprendre les besoins et les aspirations de toutes les parties concernées – clients, organisations publiques et de gouvernement, groupes communautaires, propriétaires et entrepreneurs. Ensuite, nous incorporons efficacement ces besoins dans un plan directeur et dans une stratégie de développement »
>
> *Site web Dar*

L'idéalisation de la profession en occident se répercute jusqu'à la relation urbaniste/client. Elle suppose l'existence d'un espace de pratique utopique dans lequel les gens sont « plus conscients et plus impliqués dans le processus d'urbanisation » et dans lequel, selon Haitham Abbdel-Jabbar, « les urbanistes doivent être « la voix du peuple ». Cependant, on ne doit pas confondre la conviction des urbanistes individuels avec la philosophie de l'entreprise. Les urbanistes demeurent des acteurs individuels qui travaillent à l'intérieur de l'institution et maintiennent leurs convictions dans ce contexte. La même affirmation figure dans la brochure du département : « en préparant des plans, Dar garantit, en tant que principe, de pourvoir aux besoins et aux attentes des populations ». En plus de la supposition sous-jacente que les urbanistes sont des acteurs dépourvus d'intérêt personnel et transparents qui *savent*, cette affirmation présuppose leur volonté de servir la population. Cependant, une telle promesse devient très difficile à tenir lorsque les intérêts du « peuple » menacent ceux du client. Dans un système capitaliste où « l'initiative de l'urbanisation est passée de l'urbaniste à l'entrepreneur capitaliste », Dar promet d'atteindre une impossible convergence d'intérêts. La publicité présente un scénario idéal d'équilibre entre le mandataire et le « peuple » où Dar appliquerait sa « motivation créative et son excellence technique sans remettre en question son engagement profondément ancré envers l'intérêt public et sa compréhension de la culture et de la tradition locales ». Cette affirmation repose sur des critères professionnels plutôt que moraux, ceux des désirs du client et non ceux du bien public. Dar assure ainsi des services complets d'ingénierie qui incluent des conceptions libérales compatibles avec le bien collectif.

IDEOLOGIE(S)

> Dar n'a pas d'idéologie; une entreprise qui veut s'agrandir et faire mieux que survivre ne peut se permettre de véhiculer une idéologie. C'est une entreprise multidisciplinaire où l'urbanisme, l'architecture et l'économie sont utilisés pour promouvoir des projets d'ingénierie, cette dernière étant le secteur générateur de revenus pour l'entreprise.
>
> *Haitham Abdel-Jabbar*

> Dar n'est pas une entreprise ; c'est une institution. Elle a des règles, des valeurs morales. Une fois que vous êtes chez Dar, sauf si vous faites quelque chose de fou ou de stupide, vous êtes avec nous. Voilà pourquoi c'est une institution. Nous ne courons pas après le Capital ; sinon, nous ne travaillerions pas dans des pays en développement.
>
> *Naji Karkour*

> C'est une entreprise d'ingénierie ; Je n'utiliserais plutôt pas le terme de "consultantl". Les entreprises privées sont payées pour des services spécifiques. Dar est une entreprise commerciale : elle cherche des projets, livre le plus vite possible un ensemble de propositions, puis recommence à chercher d'autres projets.
>
> *Grégoire Sérof*

> L'urbanisme exige l'intervention de nombreuses disciplines et de sérieuses recherches ne devant laisser que fort peu de place aux choix arbitraires ou subjectifs.
>
> *Henri Eddé (1997 :236)*

> Dar est une organisation et non un effort individuel qui diminuerait si l'un de ses membres l'abandonnait.
>
> *Kamal Shair*

> Notre dynamisme et notre succès sont dus à trois éléments fondamentaux de notre philosophie d'entreprise - nos employés, l'amélioration de la qualité de vie dans les pays en développement, et nos clients.
>
> *Site électronique de Dar*

> L'urbaniste utilise le prestige de la neutralité et de la compétence technique pour se présenter comme un professionnel et un « scientifique » au-delà des conflits, dans une position confortable pour arbitrer entre les différents partenaires sociaux.
>
> *Castells (1978 :85)*

Sous la phrase toute faite *Concevoir le Futur (Engineering the Future)*, Dar réfute que des idéologies soutiennent sa production socio-spatiale. Cependant, l'absence de manifestes sociaux n'est pas synonyme de manque de programme socio-politique. L'idéologie de Dar capitalise sur le déterminisme de marché et sur la technologie moderne comme valeurs objectives. Selon Escobar (1995 :45), « la professionnalisation du développement a rendu possible le déplacement de problèmes relevant du domaine politique et culturel vers le domaine

apparemment plus naturel de la science… qui pourrait permettre à des experts et à des urbanistes de prendre en compte les besoins sociaux ». Il est important de définir l'idéologie dans ce contexte comme un ensemble relié d'idées et de convictions caractéristiques d' un individu ou d'un groupe qui agit pour défendre et justifier un arrangement existant ou désiré du pouvoir, d'une autorité, d'une richesse ou d'un statut dans la société.

Pour M. Bassem Nsouli, chef du département de l'Urbanisme, « une entreprise ne peut pas choisir, elle doit suivre le marché ». Selon cette approche, Dar agit à partir du concept de modernisation pour atteindre le marché, un processus par lequel une société se caractérise par une conviction dans le contrôle rationnel et scientifique de l'environnement social et physique de l'Homme, et dans l'application de la technologie pour atteindre ce but. Escobar, dans son livre critique *Encountering Develpment* (1995 : 36), discute de la technologie comme une contribution à l'extension planétaire des idéaux modernistes. La technologie et la science sont vues comme neutres et inévitablement bénéfiques, et sont progressivement incorporées dans le système productif. Elles sont employées non seulement comme fournisseuses de techniques, mais aussi comme génératrices de formes et de procédures de « rationalité instrumentale ». En capitalisant sur la technologie, Dar bénéficie de « l'idéologie technocratique qui cherche à convaincre la société que son pouvoir est uniquement basé sur le pouvoir de la technologie objective (…) en cachant le rôle des relations de pouvoir dans l'interaction entre la technologie et la société »[37].

Cependant, différencier la performance technique et la réflexion urbaine détache cette dernière de l'économie politique et réduit la ville à l'état de produit : un plan, un appel d'offre et une exécution rapide. Cette approche objective renie la production spatiale en tant que sujet de conflit constant entre des groupes et des individus avec des intérêts divergents dans l'espace. Selon Castells (1978 :74) « Les conflits à la base de la concurrence au sein des institutions et des agences d'urbanisme ne sont pas seulement des disputes inévitables entre groupes ou individus essayant de maximiser leurs gains. Ces conflits apparaissent et se développent à partir de contradictions structurelles entre les intérêts sociaux et les besoins créés par l'organisation urbaine ». Comme un processus qui implique des acteurs ayant des intérêts conflictuels, la communication fait partie intégrante de l'action parce qu'elle transforme les participants. Avec la suprématie du langage technique sur les processus politiques de la production spatiale, l'urbanisation n'est plus seulement un outil de communication mais de contrôle sur l'environnement, reléguant le pouvoir aux mains d'un corps professoral au nom de l'intérêt public. En coloriant différemment des zones sur un plan, les demandes sociales contradictoires sont effacées et acquièrent des étiquettes techniques qui se divisent soit spatialement (classement en zones) soit temporellement (développement par phases). Le rôle de l'urbaniste

dans ce conflit est de légitimiser les contradictions du capitalisme en tant que produit d'un intérêt public scientifiquement déterminé. Cependant, le processus de contrôle n'est pas celui d'une *domination* mais d'une *régulation* à travers la négociation. En tant que processus politique urbain, l'urbanisme apparaît effectivement comme un espace pour exprimer les oppositions et les conflits, dans le but de concevoir le plan directeur. Dans la position d'un professionnel scientifique neutre, l'urbaniste sert les intérêts de Dar d'une manière bien plus efficace qu'il ne le voudrait, se présentant comme porte-parole idéologique du capital. « C'est de cette manière que l'urbanisme est un processus de régulation sociale, plutôt que d'une domination directe par la classe au pouvoir. » (Castells, 1978 :85)

Avec l'adoption de la science et de la technologie comme outils objectifs du développement, les ingénieurs ont relié la technologie au progrès et à la modernité et ont négligé les réalités sociales. Ils ont ainsi risqué l'échec, non seulement de leur projet mais aussi du contexte social. Leur approche a favorisé la forme et le produit de la ville sur sa production vivante/quotidienne en oubliant que la ville est une projection sur le terrain de toute la société, avec ses superstructures, sa base économique et ses relations sociales.[38] En réduisant la ville à un assemblage de formes, l'identité et la tradition sont devenus des éléments formels surimposés à la ville. Cette compréhension détermine les conditions de pratique et de représentation ; « la présentation est plus importante que le contenu », a dit Haitham Abdel-Jabbar, « le client veut être tenté par une image, par une promesse de développement que la firme va formuler et qui ne menacera pas la structure sociale déjà établie ». La brochure Dar proposerait des modèles où les « images visuelles des centre-villes sont conservées et, en effet, améliorées, puisqu'elles doivent exprimer les identités des villes et de leurs habitants ». L'étiquette « urbanisme culturel » n'est pourtant pas occulté par la rationalité, puisqu'une compréhension des cultures et des traditions est considérée comme une base pour la création de plans *de quartiers* efficaces.

Cette conception de l'espace constituait un risque latent qui est apparu lorsque la science a admi son échec en devant s'adapter à l'augmentation de la population. Avec un système social démantelé, sacrifié au nom du progrès, il manquait aux résidents un réseau de soutien auquel s'adresser. Castells relève cependant au sujet de l'échec du projet (1978 :71) que « si l'urbanisme a une faible fonction technique, et si néanmoins il continue de se développer malgré cela, c'est parce qu'il bénéficie en fait d'intérêts politiques et sociaux précis sous-jacents aux relations urbaines de pouvoir. » Ce que Dar promet est que la firme offrira un projet qui fonctionnera techniquement. Dans cette logique, Dar propose aux clients différentes propositions techniquement réalisables, et laisse la décision aux détenteurs de pouvoir. A cet égard, on peut mentionner l'exemple du plan directeur de Astana (Kazakhstan, 1998)

commandé par Saoudi Binladin Contractors et l'Akim d'Astana. La deuxième phase du projet a enviségé et évalué trois alternatives, parmi lesquelles l'option choisie devait être détaillée dans une troisième phase. Dar assume son rôle de consultant qui fournit des choix et laisse la décision au domaine politique. Par une telle approche, Dar réduit un projet d'urbanisme au plan, et n'inclut pas les impératifs d'amélioration des capacités des autorités locales dans la gestion du développement, dans l'identification et l'évaluation des différentes options, dans l'établissement et l'application des lois et de la réglementation urbaine.

Le discours de l'urbanisme est ainsi dispersé entre les notions de technologie, d'identité et d'images. Faire une critique de ce discours signifie enquêter sur la construction et ses « vérités ». Les notions-mêmes de " progrès " et de " bénéfice " deviennent suspectes non seulement en termes de " bénéfices pour qui ?" mais aussi en termes de "qui détermine ce que veut dire bénéfice ?" Le déplacement du lieu de délibération par exemple devient le résultat d'une décision politique au sein de l'Etat qui désignera le bénéficiaire du projet. Dans cette logique, le développement est un processus social de conflit et d'opposition entre les différents acteurs impliqués. Ce n'est plus une question de connaissance scientifique qui vise au progrès, mais d'une série de technologies politiques destinées à forger l'espace dans le Tiers-Monde.

LE PROCESSUS/ LE PRODUIT

> Nous préparons des plans structurels et des schémas directeurs pour des régions et des villes de toutes les tailles.
>
> *Site web Dar*

> Que vous preniez une ville existante ou que vous construisiez la vôtre, vous êtes le maire et l'urbaniste disposant d' une autorité complète. Le défi de jouer à un jeu de simulation de système est de découvrir comment marche le système et de prendre son contrôle. Ensuite, en tant que maître du système vous êtes libre d'utiliser les OUTILS pour créer et contrôler un nombre illimité de Systèmes – Villes – dans le cadre et les limites fournies par les REGLES.
>
> *[SimCity : logiciel informatique éducatif/de divertissement]*

Lorsque Dar veut s'implanter dans un pays, elle utilise l'urbanisme comme "catalyseur". Selon Henri Eddé, les projets urbains sont des outils d'infiltration dans un nouveau marché plutôt que d'investissement. Ils permettent la création de nouveaux marchés et de davantage de projets à partir du mandat urbain initial. Ceci n'assure pas nécessairement du travail aux autres départements, mais cela confère à Dar une certaine connaissance du terrain, une possibilité de présenter les services et les capacités de l'entreprise au client, et des cartes de base

nécessaires à des mandats futurs. Dans ces conditions, le département d'Urbanisme n'est pas vu comme un département générateur de revenus puisque la grande majorité des projets en restent au premier stade, mais comme un outil d'attraction pour des projets d'architecture, d'ingénierie et de transports. La relation entre transports et urbanisme est pertinente à l'égard du système capitaliste. En favorisant la circulation des biens et du travail, elle réduit petit à petit les distances et développe par conséquent le marché. En regard au département de transport seul, considéré comme le joyau de l'entreprise, Dar El Handasah Shair and Partners est classé en 2000 cinquième mondial en transports internationaux et a réalisé plus de 440 projets majeurs de transports d'une valeur totale de 31 milliards de dollars. Dar ne fournit pas seulement une expertise en ingénierie, mais joue aussi un rôle dans le financement des projets en « assistant les clients dans l'identification des sources de financement du projet et dans l'établissement de consortiums pour financer, concevoir, construire et gérer des réseaux de transports importants »[39].

Les projets parviennent à l'entreprise soit à travers des offres, soit à travers des contacts précédemment établis. Selon l'activité du marché, Dar peut même faire des propositions comme un moyen assez agressif de se procurer des mandats les phases de stagnation. Le point le plus important reste, selon Nabil Nassar, que « le seul moyen de gérer un domaine est d'y rester ». Le rôle des directeurs régionaux est très important à cet égard[40] à la fois en termes de proximité des clients et en termes de développement vers des marchés futurs. Le directeur régional agit comme un médiateur ou un coordinateur entre le client d'une part et le directeur de projet d'autre part. Grégoire Sérof, à propos de ce processus d'urbanisation, considère la hiérarchie des opérations comme une mauvaise formation pour les praticiens concepteurs. « le chef du projet exécute les décisions des directeurs régionaux après discussion de ces derniers avec les clients. Les instructions sont par la suite transmises à la tête du département en vue de modifier les projets. C'est une communication à sens unique où le concepteur n'es pas autorisé à convaincre les clients. Ceci est une mauvaise formation pour les architectes. Comme pour Dar, cela se termine par un grand portefeuille de matériel impubliable. » En favorisant la communication à sens unique, la structure des opérations chez Dar réduit la voix du concepteur en faveur de la vision du client. Une telle affirmation ne conteste pas que le désir du client est partie intégrante du processus de conception. Cependant, elle rejette la pratique selon laquelle le planificateur est perçu -et se perçoit- comme un outil transparent de réalisation. Dans cette soumission aux désirs du client, le succès ne tient pas à la qualité de l'expertise, mais selon Abdel-Jabbar, à « la taille et au chiffre d'affaire ».

> **Progrès de nos clients :** Fournir un service impeccable, orienté vers le client est une de nos priorités. Nous établissons des partenariats à long terme avec nos clients,

> anticipons leurs besoins immédiats et futurs et concevons des solutions appropriées qui dépassent souvent leurs attentes.
>
> *Site web Dar*

> La meilleure expertise est celle pratiquée pour des gens ignorants. Le truc, c'est que vous prenez la montre, vous donnez l'heure, vous rendez la montre et vous gagnez de l'argent. Le plus mauvais à l'inverse est de travailler avec des gens qui croient qu'ils savent. Après qu'ils ont lu quelques rapports, ils vous forcent à faire des choses qui sont fausses. Le meilleur défi reste celui de travailler avec des gens qui détiennent eux-même de l'expertise. Cependant, les employés publics doivent prouver aux ministres qu'ils font leur travail, c'est pourquoi ils commandent des changements répétitifs à Dar sur le projet. L'attitude de Dar est ainsi de les impliquer depuis le début pour qu'ils sentent que le plan est le leur, le produit de leur effort.
>
> *Haitham Abdel-Jabbar*

La désignation du client et non de la communauté concernée en tant qu'institution mandataire définit l'approche de Dar dans les questions d'urbanisme. Le projet de Zone de Quarantaine (Beyrouth, 1993) définit parmi ses objectifs « de nettoyer (*to clear*) la zone de tout bidonville et de tout squatter ». Les étiquettes du discours d'urbanisme sous la forme de catégories de clients et de « groupes-cibles » comme « habitants de taudis » sont « essentielles au fonctionnement de modèles et d'institutions ayant affaire à la rationalisation spatiale du Tiers-Monde ». Escobar utilise dans son argumentation sur les étiquettes le résumé perspicace de Geoff Wood sur la logique de l'étiquetage :

> L'étiquetage fait partie du processus de création de structures sociales. Ce sont des gens qui créent l'histoire en établissant eux-mêmes des règles que les autres doivent suivre… les étiquettes révèlent plus sur le processus de désignation autoritaire, sur l'établissement du programme etc. que sur les caractéristiques de ceux qui sont étiquetés… révélant la relation de pouvoir entre les destinataires et les créateurs de l'étiquette.

La relation entre l'étiquette et la production du plan peut être perçue grâce à l'échelle de représentation de l'urbanisme. La représentation spatiale engage une échelle à la fois en termes d'investissement financier, d'étendue de couverture en km^2 et de nombre de personnes concernées. Les plans d'aménagement du territoire, le cœur traditionnel du domaine, ne sont pas des outils neutres, mais "personnifient des relations de pouvoir concrètes et influencent les catégories avec lesquelles nous pensons et agissons". Produire des documents à une échelle qui ne représente pas des *habitations individuelles* mais une *zone (*area*) d'habitants de taudis* incarne la portée et les limites avec lesquelles la pensée et la conception fonctionnent et définit par conséquent les clients et leurs intérêts. Pour les architectes de Dar, la définition du client comme corps mandataire soulève un dilemme entre des valeurs morales envers la communauté et le devoir professionnel envers le client. Haitham Abdel-Jabbar apporta un exemple dans la discussion d'un projet de plan directeur au Nigeria. En accord avec l'agenda politique du ministre, un petit village de 2.000 résidents devait être développé en une ville de 25.000 habitants. "Comme une entreprise commerciale, nous devons survivre, nous ne pouvons pas

dire non. Il revient à nous, techniciens, de gérer cela. La branche administrative de l'entreprise ne peut dire non parce que cela signifie perdre du travail. En tant que technicien, lorsque ce travail m'incombe, je tombe dans le piège de devoir satisfaire mon patron, et le patron veut satisfaire le client. Nous essayons de convaincre le client que son approche est irréaliste. Nous échouons souvent… mais une consolation est que nous savons que cela n'aboutira jamais, c'est une proposition qui n'aboutira jamais." Puisque les projets urbains opèrent à une échelle de "gros moyens", d'importantes modifications sont apportées au processus de planification: les emplacements des ponts ont été modifiés pour permettre des profits d'expropriation au bénéfice de personnalités au pouvoir. La consolation de Abdel Jabbar est que la plupart de ces propositions ne seront jamais réalisées et resteront au niveau de l'avant-projet, sous forme de dessins. L'écart entre la proposition urbaine et la réalisation du projet est l'une des conditions de fonctionnement de la conception et de la planification urbaine. Grégoire Sérof accorde de l'importance aux inconvénients de cette distance, considérant cette approche architecturale: "de la phase de la conception à celle de l'exécution, le projet est déformé et perd contact avec son concepteur originel".

Alors qu'ils reproduisent des structures de pouvoir, les modèles de planification sont fabriqués pour présenter des solutions techniques, rationnelles et spécifiques à certains problèmes afin d'organiser -apparemment- la convergence d'intérêts sociaux et de fonctions urbaines différents de manière cohérente. L'ensemble acquiert une importance en tant qu'objet existant indépendamment du contexte, et se reproduit infiniment par la publicité. A cet égard, les images, les brochures et la documentation constituent une publicité qui devient elle-même une idéologie. Ces images acquièrent par la suite le statut de précédents qui forgent à leur tour la pratique de l'urbanisme chez Dar.

QU'EST CE QUI POUSSE DES URBANISTES A TRAVAILLER CHEZ DAR?

> "*UNE ENTREPRISE, DES OPPORTUNITES INFINIES*"
>
> Notre taille et notre diversité multidisciplinaire signifie que nous pouvons vous donner l'opportunité de développer votre carrière quel que soit le stade de votre parcours professionnel.
> Que vous soyez un nouveau diplômé aspirant à apprendre tout en voyageant et en travaillant sur des projets passionnants, que vous soyez en milieu de carrière et cherchiez à élargir vos horizons et à recevoir plus de responsabilités, ou que vous soyez un professionnel expérimenté prêt à diriger de grandes équipes sur des mandats prestigieux - nous avons quelque chose à vous offrir.
> Notre but est d'engager des individus talentueux qui à la fois améliorent et correspondent à notre culture d'entreprise avec leur expérience, leurs aspirations et leur enthousiasme authentique. Notre profession est orientée vers le service et nous réalisons que nous ne pouvons qu'être aussi bons que les gens que nous engageons. Par conséquent, nous n'engageons que les meilleurs.

Site web Dar

> J'avais alors rejoint Dar, y trouvant un environnement professionnel favorable et la possibilité de travailler sur d'importants projets à l'étranger. Notre territoire d'intervention couvrait tout le Moyen-Orient, ainsi qu'une grande partie de l'Afrique, et j'avais le privilège, tout en conservant une totale autonomie professionnelle, d'être assisté dans mes études d'architecture, d'urbanisme et d'aménagement du territoire, par de vastes équipes regroupant toutes les disciplines.
>
> *Henri Eddé(1997:25)*

Observer Dar comme entreprise qui fonctionne ne veut pas dire ignorer le rôle des urbanistes individuels en relation avec ces conditions de production. Les acteurs individuels et collectifs ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites à l'intérieur d'un système social. Ce sont des acteurs qui fonctionnent dans le cadre des contraintes du "système" et disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent stratégiquement dans leurs interactions avec les autres. Cependant, leurs interventions volontaires doivent prendre en compte les limites à l'intérieur desquelles ils agissent. La majeure partie de cette section est développée à travers les entretiens menés et l'analyse de la Table 5. A travers une cartographie de Curriculum Vitaes disponibles[41] d'employés du département d'urbanisme, la Table 5 fait ressortir les thèmes intéressants: la durée d'emploi chez Dar, l'âge à l'embauche, la nationalité, la formation académique, le diplôme et le pays d'obtention du diplôme. Cependant, cette section mérite une recherche plus approfondie, puisqu'elle pourrait constituer seule le sujet d'un autre travail.

Initialement, en prévoyant les opportunités importantes dans le domaine, le Dr. Shair accepta des commandes au Nigeria et recruta des professionnels pour lancer le département. En majorité arabes, c'étaient des diplômés d'universités occidentales locales, ou de post-diplômés d'institutions anglo-saxonnes. En examinant la nationalité de 24 Curriculum Vitae disponibles, on observe la distribution suivante: 11 Libanais, 2 Européens-Libanais, 6 Egyptiens, 2 Jordaniens, 1 Irakien, 1 Néo-Zélandais parti en 2001, et 1 Britannique toujours au service de Dar. Non seulement la majorité du personnel dans le département d'urbanisme est arabe, mais de plus certains d'entre eux avaient été attirés dans la région, et particulièrement vers Dar, par des sentiments nationalistes arabes. Telle est l'histoire de Hatiham Abdel-Jabbar, irakien, qui, dans les années 1970, vit en Dar le potentiel pour une firme locale arabe au devenir international. Il revint vers les pays arabes après avoir travaillé en Grande-Bretagne. Bien qu'il ait été déçu par l'idéologie nationaliste, la variété des projets et leur importance le firent rester. A propos du manque d'urbanistes au niveau local, Haitham Abdel-Jabbar met ce fait en relation avec l'absence d'écoles d'urbanistes dans la région. Les diplômés qui peuvent se permettre de partir en Occident choisissent en majorité des disciplines d'ingénierie, qui sont plus demandées. Et pour ceux qui étudient l'urbanisme, ils maintiennent une vue académique de la discipline et

manquent d'expérience professionnelle. Pourtant, lorsqu'ils se présentent chez Dar, ils réclament des salaires très élevés.

Cependant, le nationalisme n'est pas l'unique raison qui amène les professionnels chez Dar. Le caractère multidisciplinaire et international de l'entreprise constitue une attraction majeure pour les nouveaux diplômés. En capitalisant sur du "sang neuf", Dar attire des jeunes diplômés qui cherchent une "opportunité". Bien qu'ils commencent avec un salaire plutôt bas comparé à la moyenne des salaires de départ dans le domaine de l'ingénierie, ils rejoignent d'habitude l'entreprise avec des perspectives à long terme. En se référant à la Table 5, 18 des 23 employés ont intégré la firme entre 25 et 35 ans. Des exceptions à cette catégorie d'âge sont rares dans l'entreprise. Ce sont soit des consultants, mandatés selon le projet, avec un doctorat, ou qui ont travaillé pour une certaine période à l'étranger. Parmi le personnel plus expérimenté qui a rejoint Dar plus tard dans sa carrière il y a l'ancien ministre et président de l'Ordre des Architectes, M. Henri Eddé. Dans son livre *Le Liban d'où je viens*, il fait référence à son intégration dans Dar, où il trouva "un environnement professionnel favorable et la possibilité de travailler sur des projets importants à l'étranger… tout en étant assisté par un groupe important dans toutes les disciplines requises". Les petites entreprises et les concepteurs individuels ne purent plus survivre aux conditions de guerre au Liban. A court de commandes et chargés par des coûts exorbitants, ils durent choisir entre l'émigration et l'intégration dans des firmes plus grandes. Henri Eddé recourut à Dar comme firme internationale qui lui offrait un travail, une activité internationale, et l'opportunité de gagner de l'expérience dans l'urbanisme. (Restinga, Akaba, Manama). L'ensemble était tentant pour H. Eddé. On lui demandait de travailler sur des projets qui étaient plus prestigieux que financièrement bénéfiques pour l'entreprise. Il disposait ainsi d'une équipe multidisciplinaire et des infrastructures pour mener l'urbanisme d'un niveau conceptuel à celui de la résolution de questions techniques. Ce qu'il offrait en retour était un nom et une expérience: "j'étais un ex-ministre, un ex-chef de l'Ordre des Architectes; c'était une bonne réputation pour attirer les clients".

Etre dans une entreprise multidisciplinaire stable permit aux architectes de devenir des professionnels de l'urbanisme à travers la pratique. Parmi les plus notables de ces professionnels au Liban, on trouve Sérof et Eddé, mais aussi le chef actuel du département, M. Bassem Nsouli. En l'absence d'écoles locales, les urbanistes chez Dar sont soit des diplômés de l'Ouest ou des praticiens de questions urbaines. Dar représentait l'opportunité de prendre en charge des commandes qu'une petite entreprise ne pouvait assumer, que ce soit en termes d'expérience, d'expertise ou de gestion. Pour Henri Eddé et Grégoire Sérof, elle représenta la possibilité de se libérer des questions logistiques de la recherche de clients et de la gestion du budget, pour se consacrer à "quelque chose de sérieux à travers une approche professionnelle" dit Sérof. Il se réfère à la période chez Dar comme "au sein du personnel d'un bureau d'études

de consultation international"[42], en travaillant sur des projets au Nigeria et en Algérie comme des marchés municipaux, des écoles militaires, l'université de Kastina et les Infrastructures Communautaires et Résidentielles de Hassi Messaoud. Le travail au sein de Dar lui permit de développer son expérience passée au bureau d'urbanisme de Michel Ecochard. Le Dr. Iskandar, après presque trente ans passés chez Dar, considère sa carrière chez Dar comme un expérience enrichissante à la fois en termes d'expérience multidisciplinaire et de contact humain, non seulement à l'intérieur de l'entreprise elle-même mais aussi dans les pays partenaires.

> Ils (les intérêts corporatifs et commerciaux) ont leurs propres moyens d'assembler et d'analyser les connaissances géographiques pour leur propres objectifs. Le grand marché de l'assistance technique fonctionne avec une force particulière puisque les intérêts commerciaux et corporatifs cherchent des opinions d'experts sur les possibilités de marché, les préférences régionales, la disposition des ressources (à la fois naturelles et humaines), les contraintes environnementales, la sécurité de l'investissement, le climat du marché, les équipements pour le personnel etc. De même, de telles institutions produisent un large ensemble de connaissances géographiques.
>
> *(Harvey 2001: 215)*

La fierté du Dr. Shair fut et reste après plus de quatre décennies de pratique que "Dar a été profondément impliqué dans le processus de développement dans ces pays". Le besoin d'accumulation capitaliste et de soutenir la machine à développer a fait de Dar un producteur de connaissances géographiques. Avec l'Etat, les pouvoirs militaires, les ONGs, des centres de recherche et les médias, Dar fut un acteur présent dans la production de savoir géographique du Tiers-Monde. Cependant, la reproduction locale du discours du développement assied davantage le pouvoir du capital en faisant le lien entre croissance et progrès. La devise *Concevoir le Futur (Engineering the Future)*, est une formule simple qui relie encore davantage la technologie au le progrès et à la modernité. Dans cette perspective, joindre le mode de circulation et d'accumulation capitaliste devient une évolution inévitable pour des pays en voie de modernisation.

Cependant, en établissant la suprématie de la technologie et du marché, les urbanistes ont ignoré les réalités sociales et ont donc risqué un échec non seulement de leur projet mais aussi de l'environnement socio-structurel à l'intérieur duquel ils interviennent. Leur approche favorise la technologie et l'identité, non pas comme outil d'urbanisation, mais plutôt comme des valeurs formelles destinées à être reproduites et assemblées pour le plaisir du client sous couverture de la science objective. La ville existant dans ce contexte porte le poids d'ordres formels visibles, successivement superposés incrustés dans les changements de modes de production.

Table 1. VARIATION DU NOMBRE DE MANDATS URBAINS PAR PAYS

PAYS (no.de projets d'urbanisme)	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nigeria (31)																													
Algérie (2)																													
Jordanie (13)																													
E.A.U. (11)																													
Bahrain (8)																													
Koweit (4)																													
Maroc (5)																													
Syrie (2)																													
Arabie Saoudite (6)																													
Liban (13)																													
Egypte (12)																													
Angola (5)																													
Qatar (5)																													
Turquie (1)																													
Cameroun (2)																													
Kazakhstan (1)																													

Un projet	
Deux projets	
Trois projets	
Quatre projets	
Cinq projets	
Six Projects ou plus	

Table 2. **FILIALES DANS LES PAYS**

PAYS	LIEU	ANNEE D' ETABLISSEMENT	NOMBRE DE PERSONNEL
Algérie	Algers	1973	20
Angola	Luanda	1979	45
Bahrain	Manama	1973	6
Cameroun	Yaoundé	1977	4
Egypte	Le Caire	1974	560
Ethiopie	Addis Ababa	1996	8
Inde	Madras	1992	10
	Mumbai	1992	
Jordanie	Amman	1960	55
Kazakhstan	Astana	1998	8
	Almaty	1999	
Koweit	Koweit	1957	32
République Kirghize	Bishkek	2000	10
Liban	Beyrouth	1956	581
Malaisie	Kuala Lumpur	1991	6
Maroc	Rabat	1976	5
Niger	Niamey	1980	2
Nigeria	Lagos	1970	22
	Kano	1970	
Oman	Muscat	1972	_
Qatar	Doha	1978	70
Arabie Saoudite	Riad	1957	160
	Jeddah	1965	
	La Mecque	1975	
	Medina	1980	
Syrie	Damas	1959	2
Turquie	Istanboul	1985	113
	Ankara	1987	
	Adana	1985	
E.A.U.	Abu Dhabi	1971	60
	Dubai	1970	
Royaume-Uni	Londres	1974	47
Yemen	Sana'a	1973	15
	Aden	1967	

Table 3. DIRECTEUR DES OPERATIONS

NOM	NOMME DIRECTEUR	ENGAGE CHEZ DAR EN	DATE DE NAISSANCE	NATIONALITE	FORMATION	DIPLÔME	REGION
Seshadri Srinivasan	1981	1976	1933	Britannique	Ingénieur des ponts	Diplôme de Science Inde 1958 (*)	Ponts & Structures Spéciales
Ramzi Bazzi	1985	1971	1941	Libanaise Britannique	Ingénieur civil	Postgradué USA, 1967	Europe Centrale et de l'Est & Turquie
Talal M. Naaman	1987	1971	1944	Libanaise	Ingénieur civil	Diplôme d'ingénieur AUB, Liban 1972	Arabie Saoudite (Occidentale)
Osama Omar	1990	1976	1949	Libanaise	Ingénieur civil	Licence en Science, AUB, Liban 1972	E.A.U., Qatar, Koweit & Bahrein
Ramzi Klink	1993	1980	1956	Libanaise	Ingénieur d'infrastructures	Diplôme de Sciences RU 1988 ESIB Liban 1981	Namibie, Mozambique, Angola & Afrique du Sud
Riad Mneimneh	1994	1974	1950	Libanaise	Ingénieur électrique	Licence en Science AUB, Liban 1974	Liban
Fadi Darwish	1996	1981	1957	Libanaise	Ingénieur d'autoroutes	Licence en Science Al-Azhar, Egypte 1981 (**)	Arabie Saoudite (Centrale & Orientale)
Fares Saliba	1997	1979	1955	Libanaise	Ingénieur civil	Diplôme de Sciences USA 1981	Afrique de l'Ouest
Nabil Ghawi	2001	1969	1947	Jordanienne	Ingénieur civil	Licence en Science AUB, Liban 1969	Jordanie & Yemen
Fouad Said				Syrienne	Ingénieur civil		Afrique du Nord
Yehia Zaki				Egyptienne	Architecte		Egypte

(*) 1960 - 1976 Ove Arup & Partners, London, UK, Associate Partner (1965-1976)
(**) Ayant pris des cours depuis l'embauche
Cours en Ingénierie de Valeur, Alfred Beneseh & Company, Le Caire, Egypte, 1992.
Cours en design et entretien d'autoroutes, PTRC, Londres, Angleterre, 1994.

Table 4. REGIONS RAPPORTEES AVEC DES PROJETS EN ACTIVITE

ANNEE	CLASSE	CONTRATS	COUNTRIES WITH CONSTRUCTION PROJECTS UNDERWAY IN THE YEAR C

| | MENT | INTERNATIONAUX en millions de $ | MOYEN-ORIENT | | | | | | | | | | | | | AFRIQUE DU NORD | | | | | | | AFRIQUE | | | | | | | | | | | | |

Table 5. PERSONNEL DANS LE DEPARTEMENT D'URBANISME

NOM	DATE D'EMBAUCHE	DATE DE DEMISSION	AGE A L'EMBAUCHE	NATIONALITE	FORMATION	DIPLOME
Robert Wakim (*)	07/09/1958	01/01/1995	27 ans	Libanaise	Architecte/urbaniste	Liban- Licence en Architecture.
Bruce Barber	01/12/1983	23/01/1984	N/A	N/A	N/A	N/A
Majdi Khoury	01/11/1982	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hosni Iskandar (*)	07/03/1973	En cours	42 ans	Egyptian	Urbaniste	USA -Doctorat
Youssef Choucair (*)	05/01/1975	31/12/1987	N/A	N/A	N/A	N/A
Khalil Rajji	25/06/1973	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Bassem Nsouli (*)	01/02/1973	En cours	27 ans	Libanaise	Architecte/Urbaniste	RU, Diplôme
George Habib	15/07/1974	06/12/1996	25 ans	Française	Urbbaniste	France -Doctorat
Haitham Abdul Jabbar	01/06/1975	En cours	32 ans	Irakienne	Architecte/Urbaniste	UK-postgraduate
Khuzaii Bou-Barakeh	19/03/1975	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
William Sharples	01/01/1982	En cours	35 ans	Britannique	Urbaniste	UK-postgraduate
Henri Edde	21/05/1976	12/07/1993	N/A	Libanaise	Architecte	N/A
Mohamad Siblini	01/04/1979	31/10/1993	N/A	N/A	N/A	N/A
Rula Kabbani	01/07/1979	07/08/1995	25 ans	Libanaise	Sociologue	Liban Licence
Charles Abakare	01/11/1980	31/12/1992	N/A	N/A	N/A	N/A
Said Sayed	01/02/1976	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Emile Keryakes	01/01/1977	31/05/1997	N/A	N/A	N/A	N/A
Stuart Ward	23/12/1976	23/03/1993	N/A	N/A	N/A	N/A
Wissam Hakim	31/05/1981	07/07/1999	37 ans	Britannique	Architecte/Urbaniste	UK -postgraduate
Keith Frentz	01/08/1981	01/04/2001	25 ans	NéoZealandaise	Urbaniste	NZ-diplôme
Bassam Hadda	04/11/1984	30/11/1994	N/A	N/A	N/A	N/A
Bilal Raad	05/09/1991	En cours	26 ans	Libanaise	Architecte/Ur-baniste	Liban,Licence en Architecture
Tarek Mayassi	03/02/1992	15/08/1997	N/A	N/A	N/A	N/A
Abdulghani Chahin	01/04/1993	14/10/1995	31 ans	Libanaise	Urbaniste	Turquie -diplôme
Mohamed El-Tawil	01/04/1986	06/09/1997	25 ans	Egyptienne	Architecte/Urbaniste	USA -Master
Jean Claude Meyoupo	17/01/1977	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Hamed Sorour	15/10/1986	N/A	37 ans	Egyptienne	Architecte/Urbaniste	UK -diplôme
Hanaa Radwan	07/01/1989	N/A	28 ans	Egyptienne	Urbaniste	Egypt -licence
Moustafa Moustafa	29/06/1989	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Yousri Kassad	23/10/1989	15/08/1994	N/A	N/A	N/A	N/A
Medhat Sabri	02/05/1990	23/01/1994	49 ans	Egyptienne	Urbaniste/Analyste Economique	USA -Doctorat
Abdulhamid AbdulWahid	06/06/1990	15/09/1994	N/A	N/A	N/A	N/A
Ashraf Al-Said	01/06/1990	12/08/1990	N/A	N/A	N/A	N/A
Rana Jechi	02/11/1991	15/06/1995	N/A	N/A	N/A	N/A
Samir Abdel Rahman	11/01/1992	01/08/1995	N/A	N/A	N/A	N/A
Fahad Shalabi	11/04/1992	30/06/1995	N/A	N/A	N/A	N/A
Elsayid Mohamad	13/01/1993	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Munib Shurbaji	07/01/1994	01/04/2001	33 ans	Libanaise	Urbaniste des transports	USA -Doctorat
Nadine Nasraoui	01/11/1994	31/05/1995	N/A	N/A	N/A	N/A
Rula Abu Daher	24/10/1994	30/06/1995	N/A	N/A	N/A	N/A
George Moussa	04/09/1995	N/A	32 ans	Libanaise	Architecte/ Urbaniste	USA -MA
Youssef Hajj	01/08/1996	01/01/2000	31 ans	Libanaise	Architecte/ Urbaniste	Canada -Master
Ahmad Makkouk	01/08/1996	N/A	36 ans	Libanaise	Architecte/ Urbaniste	France -Diplôme
Mustapha Ibrahim	02/11/1996	01/04/2001	31 ans	Libanaise	Architecte/ Urbaniste	France -Doctorat
Rima Askalan	25/06/1998	24/06/1999	29 ans	Jordanienne	Urbaniste	USA- Master
Amr Hegazy	01/11/1997	N/A	31 ans	Egyptienne	Urbaniste	Egypt – diplôme
Mamoun Fanek	01/02/1998	En cours	30 ans	Jordanienne	Urbaniste	USA -Doctorat
Angus Gavin	27/08/1986	15/09/1993	N/A	N/A	N/A	N/A
Roger England	08/04/1986	20/06/1992	N/A	N/A	N/A	N/A
Sami Shaker	N/A	01/01/1991	N/A	N/A	N/A	N/A

Appendice A. Inventaire de projets urbains

PAYS	PROJET	CLIENT	DEBUT DU CONTRAT	FIN DU CONTRAT
Algérie	Hassi Messaoud Residential and Community Facilities	SONATRACH	1973	1975
Algérie	Hassi R'mel Planning and Infrastructure	SONATRACH	1974	1976
Angola	Ecole de Formation des Cadres	Ministère de la Coordination Provincale	1981	1982
Angola	Programme de Reconstruction pour Huila, Naimbe and Cuenene	Ministère de l'Urbanisme	1985	1988
Angola	Plan directeur Kwanda Base	SONANGOL	1992	1992
Angola	Luanda Urban Growth Management	Epal (Luanada Provincal Water Company)	1995	1996
Angola	DéveloppementUrbain et Socio-Economique de la province du Zaire	Government de la Province du Zaire	1995	1997
Bahrain	Old Muharraq Planning and Development	Ministère du Logement	1976	1977
Bahrain	Muharraq Island Planning and Development	Ministère du Logement	1976	1978
Bahrain	Green Belt and Arad Planning	Ministère du Logement	1977	1977
Bahrain	Zones Industrielles à Bahrain	Ministère du Développement et de l'Industrie	1978	1978
Bahrain	Développement urbainFasht Al-Adhm	Ministère du Logement	1985	1986
Bahrain	Planification de sites de Reclamation	Ministère du Logement	1987	1987
Bahrain	Etude de planification d'Askar Jaw	Ministère du Logement	1988	1989
Bahrain	Etude de Développement Régional du Sud-Est	Ministère du Logement	1989	1990
Cameroun	Centre Administratif Ebolowa	Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat	1987	1990
Cameroun	Douala et Yaounde, Programme de Développement de trois ans	Ministère de l'Urbanisme	1991	1992
Egypte	Plan de Development Regional pour la Haute Egypte	UNDP / Ministère de l'Urbanisme	1980	1985
Egypte	Developpement Touristique Ismailia	Dallah International Holding Company	1989	1989
Egypte	Hurghada Hilton Resort	Arabian Company for Projects and Urban Development	1989	1995
Egypte	Kabrit Resort Development	Dallah International Holding Company	1992	1992
Egypte	Gardenia Park	International Company for Touristic Projects	1995	1995
Egypte	Royal Hills Housing Project	Modern Projects Company	1995	1995
Egypte	Housing Development at Dumyat Port	The Saudi-Egyptian Real Estate and Development Company	1996	1997
Egypte	Nouveau Quartier du Caire (Al Rehab)	Arabian Company for Projects and Urban Development	1996	1997
Egypte	Nouveau Quartier Residentiel (Al-Ashgar)	International Company for Touristic Projects	1997	1998
Egypte	Nouveau Quartier du Caire (Al-Rehab) Phases 2&3	Arabian Company for Projects and Urban Development	1997	1998
Egypte	Développement touristique Ain Al-Soukhna	The Saudi-Egyptian Real Estate and Development Company	1997	ongoing
Egypte	Marsa Alam Resort	Alexandria Company for Urban Projects	1997	ongoing
Jordanie	Etudes de développement de la region d'Aqaba et du Port	Conseil National de l'Aménagement	1974	1975
Jordanie	Zone franche d'Aqaba	Ministère des Finances	1977	1978
Jordanie	Al-Hassa et Shidiya	Jordan Phosphates Mines Company	1979	1980
Jordanie	Zone franche Zarqa	Ministère des Finances	1979	1982
Jordanie	Plan directeur de Salt	Municipalité de Salt / Salt Development Corporation	1981	1982
Jordanie	Université de Mu'tah	Royal Commission for Mu'tah University	1981	1986
Jordanie	Etude d'aménagement indutriel d'Aqaba	Autorités de la région d'Aqaba	1985	1985
Jordanie	Planning de la ville d' Aqaba	Autorités de la région d'Aqaba	1985	1986
Jordanie	Plan de Développement complet du Grand Amman	Municipalité d' Amman	1985	1989
Jordanie	Amelioration de Shallalah et de la Vieille Ville	Autorités de la région d'Aqaba	1986	1986
Jordanie	Plan directeur de la côte sud d'Aqaba	Autorités de la région d'Aqaba	1986	1987
Jordanie	Développement du village de Murjan	Privé	1992	1992
Jordanie	Plan d'action de Petra	Ministère du tourisme et des antiquités	1996	1996
Kazakhstan	Plan directeur d'Astana	SGB / Akim Astana	1998	1999
Koweit	Al-Wafrah New Town	National Housing Authority	1976	1978
Koweit	Shuwaikh Planning	Municipalité de Koweit	1983	1984
Koweit	Bubiyan Island Resort	Ministère de l'Urbanisme	1989	1990

Liban	Saida (Kfarfalous) University	OGER Liban	1982	1985
Liban	Lebanon Recovery Programming, Phase I	CDR Council for Development and Reconstruction	1991	1993
Liban	Beirut Central District Reconstruction	CDR (Council for Development and Reconstruction)	1991	1994
Liban	Khalde Tourist Complex	Private	1992	1993
Liban	Al-Manar University	Rachid Karame Institute for higher Education	1992	ongoing
Liban	Quarantine Area Development	Port de Beyrouth	1993	1994
Liban	Littoral Nord Master Plan	Direction Générale de l'Urbanisme	1994	1994
Liban	Dar Al-Fatwa Action Plan	Direction Générale de l'Urbanisme	1995	1996
Liban	Planning and Development of Beirut South-Western Suburbs	Public Agency for the development and Planning of Beirut South-Western Suburbs	1995	1996
Liban	Baalback Master Plan	Directorate of Urban Planning	1997	ongoing
Liban	Littoral Nord Residential Neighborhood	Sable Development	1999	1999
Maroc	Restinga Smir and Ras Ciress Tourist Development	Maroc-Tourist	1976	1979
Maroc	Master Plan of Tetouan	Ministère de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire	1981	1983
Maroc	Andalusian Village	Nasreddine Group International	1982	1983
Maroc	Ksar Al-Rimal Tourist Development	Consolidated Contractors International (UK)	1987	1990
Nigeria	Town Planning of 4 Divisional Headquarters in Rivers State	Ministry of Lands and Housing	1972	1974
Nigeria	North-Western State Town Planning	Ministry of Lands and Surveys	1972	1974
Nigeria	Town Planning of 12 Divisional Headquarters in Rivers State	Ministry of Lands and Housing	1973	1975
Nigeria	Army Signals School	Ministry of Defense	1973	1975
Nigeria	Planning of 44 Towns in Kwara and Buene States	Ministry of Lands and Housing	1974	1976
Nigeria	Planning of 17 Towns in Rivers State	Ministry of Lands and Housing	1974	1977
Nigeria	Rivers State University of Science and Technology	Council of the Rivers State University of Science and Technology	1974	1983
Nigeria	Kwara State Regional Plan	Ministry of Lands, Surveys and Environment	1976	1977
Nigeria	Master Plan for 3 Local Government Headquarters	Ministry of Works, Lands and Surveys	1977	1978
Nigeria	Novo 2000, Badagri, Phase I	Immobiliare Finanziare Internationale	1977	1982
Nigeria	Yola College of Preliminary Studies	Yola College Council	1977	1982
Nigeria	Bauchi and Gombe Slums Upgrading	Bauchi State Development Board	1978	1979
Nigeria	Planning for Azare Town	Bauchi State	1978	1979
Nigeria	Jos University	Jos University	1978	1988
Nigeria	Benue State Regional Plan	Ministry of Finance and Economic Planning	1979	1980
Nigeria	Sokoto Layouts	Ministry of Lands and Surveys	1980	1980
Nigeria	Sites and Services	Ministry of Housing and Environment	1980	1980
Nigeria	Jamaare and Kumo Planning	Bauchi State Development Board	1980	1980
Nigeria	Planning of Michika and Song	Gongola State	1980	1981
Nigeria	Argungu Planning	Ministry of Housing and Environment	1980	1981
Nigeria	Birnin-Kebbi Planning	Ministry of Housing and Environment	1980	1981
Nigeria	Ahmadu Bello University	Univeristy Council	1980	1985
Nigeria	Abuja District Development Plan	Federal Capital Development Authority	1981	1981
Nigeria	National Tourism Master Plan	Nigerian Tourist Board	1981	1982
Nigeria	Planning of Bomadi, Bendel	Ministry of Urban and Rural Integrated Developemnt and Housing	1981	1983
Nigeria	Planning of Burutu, Bendel	Ministry of Urban and Rural Integrated Developemnt and Housing	1981	1983
Nigeria	Planning of Sabongida-Ora, Bendel	Ministry of Urban and Rural Integrated Developemnt and Housing	1981	1983
Nigeria	Maidugri University	Maidugri University	1981	1986
Nigeria	Gongola State Urban Development	Mnistry of Works and Transport	1985	1986
Nigeria	Sokoto State Towns	Ministry of Urbanism	1991	1992
Nigeria	Master Plan for Luanda Oil Service Center	SONILS, Angola / Integrated Logistic Services	1996	1997
Qatar	Doha Planning	Municipality of Doha	1984	1986
Qatar	Doha Inner City development	Municipality of Doha	1985	1986
Qatar	Strategic Plan for Qatar Gas Utilisation Phase II	QGPC Qatar General Petroleum Corporation	1989	1990

Qatar	Qatar General Petroleum Corporation Headquarters Complex, Phase I	QGPC Qatar General Petroleum Corporation	1991	1992
Qatar	West Bay Lagon	Ministry of Minicipal Affairs and Agriculture	1993	1999
Saudi Arabia	Jubail Industrial Park	Royal Commission for Jubail and Yanbu	1979	1980
Saudi Arabia	Makkah Region Planning	Ministry of Municipal and Rural Affairs	1982	1985
Saudi Arabia	Makkah Area Redevelopment Study	Research Associates	1984	1985
Saudi Arabia	Madinah Planning Study	Municipality of Madinah	1988	1994
Saudi Arabia	Planning of Major Corridors in Madinah	Executive Committee for the Development of Madinah Central Area	1991	1992
Saudi Arabia	Annassim District and Resort Development	Research Associates	1993	1993
Syria	Kassioun Development	Mount Kassioun Community	1978	1984
Syria	Amrit Tourist Village, Phase I	Arabian General Investment Corporation, Syrian Transport and Tourism Marketing Co.	1984	1985
Turkey	Cukurova Metropolitan Region Urban Development	State Planning Organisation	1985	1987
U.A.E.	Ras Al-Khaimah Old Town Plan	Ministry of Public Works	1974	1975
U.A.E.	New Dubai Town Development, 700 Dwellings	Dubai Development Co., Ltd.	1974	1975
U.A.E.	New Dubai Town Development	Dubai Development Co., Ltd.	1974	1978
U.A.E.	Ras Al-Khaimah Commercial Centre	Government of Ras Al-Khaimah	1975	1977
U.A.E.	Aigaddage Master Plan	Government of Ras Al-Khaimah	1976	1977
U.A.E.	Sha'm Master Plan	Government of Ras Al-Khaimah	1976	1978
U.A.E.	New Mardaf Residential Neighborhood	Dubai Developemnt Co., Ltd	1985	1986
U.A.E.	Dubai Higher College of Technology for Women	Dubai Municipality	1995	1998
U.A.E.	Dubai Higher College of Technology for Men	Dubai Municipality	1995	2001
U.A.E.	Dubai Airport Free Zone	Department of Civil Aviation	1997	1998
U.A.E.	Dubai Airport Land-Use Plan	Department of Civil Aviation	1999	1999

SOURCES

FOURNIES PAR DAR

Organization chart (organigramme)
Domaines de Specialization
Profil du Dr. Shair
Directeurs de la Firme
Branches des pays
Profil du personnel (1999)
Proforma, Experience in Town and Regional Planning
CVs des directeurs régionaux actuels
CVs of available current and previous staff records in the town planning department
Brochure du Groupe Dar
Brochure par département
Brochures et pamphlets de projets importants dans le département d'urbanisme
Anciennes Brochures du déprtement d'urbanisme
Nazih Taleb "se souvient", écrit à l'occasion du 40ème Anniversaire de DAR AL-HANDASAH, Juin 1996.
McGraw-Hill / Engineering News-Record (1984-2000)

ENTRETIENS

Mr. Grégoire Sérof, *Architecte*
Mr.Henri Eddé, *Architecet, urbaniset et ancien ministre (1976-1993)*
Mr.Nabil Nassar, *partenaire résident responsible des operations, (1959-1997)*
Mr. Nagy Karkour, *Associé dela firme – département des opérations (1996 jusqu'à Présent)*
Mr. Michel Gholam, *chef du département de Coordination technique - Le Caire*
Mr. Haitham Abdel-Jabbar, *urbaniste senior (1975 jusqu'à present), associé en 1998.*
Mr. Bassem Nsouli, *Urbaniste (1973 jusqu'à présent), directeur du départment d'urbanisme depuis 1995*
Dr. Hosni Iskandar, *Urbaniste (1993 jusqu'à present) direceur du départementd'urbanisme 1987-1997*
Dr. Kamal Shair, *Docteuren ingénierie, Président / directeur exécutif de Dar (interview à MTV, Liban, 1998)*

ARTICLES et REFERENCES INTERNET

FMA, Fiches du Monde Arabe, Lbn-2401/1
Jordan Times; Thursday, June 15, 2000, Kamal Shair predicts tough days ahead.
-Urbanization and Urban Research in the Arab World, by Mostafa Kharoufi, Discussion Paper Series – No. 11 http://www.unesco.org/most/khareng.html
www.dargroup.com
www.rafikhariri.org
www.enr.com

BIBLIOGRAPHIE

Beyhum, N. and Tabet J. 1990. Le Rôle Social des Ingénieurs au Liban. *In* Bâtisseurs et Bureaucrates, Ingénieurs et Société au Maghreb et au Moyen-Orient. Maison de l'Orient Méditerranéen.
Bolbol, Ali. 1998. From the 'Politic' to the 'Economic': Has Economic Reform Succeeded in the Arab World? *In* The Journal of Developing Areas, V. 32, pp 357- 374.
Castells, Manuel. 1978. The Social Function of Urban Planning: State Action in the Urban-Industrial development of the French Northern Coastline *In* City, Class and Power. New York: St. Martin's Press, Inc.
Eddé, Henri. 1997. Le Liban d'où je viens. Paris: Buchet-Chastel.
Escobar, Arturo. 1995. Encountering Development: the making and unmaking of the Third World. Princeton University Press.
Harvey, David. 1985. The Urbanization of Capital. John Hopkins University Press.
Harvey, David. 2001. Spaces of Capital. NY: Routledge.
Heller, P. and Ch. Schiller. 1989. The Fiscal Impact of Privatisation. *In* Privatisation and Structural Adjustment in the Arab Countries. Edited by Said El-Naggar. International Monetary Fund.
Lefèbvre, Henri. 1996. Writings on Cities. Blackwell.
Paris, Chris (ed.) 1982. Critical Readings in Planning Theory. Pergamon Press Ltd.

Sardar, Ziauddin. 1999. Development and the Locations of Eurocentrism. *In* Critical Development Theory, edited by Ronaldo Munck and Denis O'Hearn, p.44-62. London: Zed Books.

[1] Harvey (1985, 11) définit les crises comme la manifestation réelle des contradictions sous-jacentes au processus d'accumulation capitaliste
[2] D'abord publié chez Antipode, 1975 et réimprimé chez David Harvey, 2001, *Spaces of Capital*, NY. Routledge.
[3] Dr. Kamal Shair, entretien avec MTV, Liban, 1998
[4] N7227, Urbanisme de l'Etat du Nord-Ouest, Nigeria
[5] N7206/N7310/N7447
[6] Avec dix domaines aussi divers que l'immobilier et construction, tourisme et divertissement, l'alimentation et agriculture, les produits pétroliers et le commerce international, IGI est aujourd'hui une entreprise multimillionnaire. Intours, sous l'égide de IGI, est le propriétaire et le promoteur du projet. Ginza, la branche de construction de IGI, est le l'entrepreneur général dont la coopération a permis de nombreux projets à succès (Gardenia Park). Ce partenariat unique n'est pas possible sans la confiance et le soutien du secteur financier avec la Banque Nationale d'Egypte/Banque du Canal de Suez, en tant que financiers du projet.
[7] TP106 E199504, Royal Hills Housing, Ville du Six Octobre, Egypte
[8] Brochure de département d'Urbanisme, Dar el Handasah consultants (Shair et Partners), 1999, p.15
[9] P. Mosely, J. Harrigan et J. Toye, *Aid and Power, The World Bank and Policy-based Lending*, 1991. Routledge, p.13
[10] Company profile Brochure, Dar El Handasah Consultants (Shair et Partners) 2000, p.4
[11] Brochure d'aménagement du territoire, Dar El Handasah Consultants (Shair et Partners), p.5-6. Dar a entrepris sept projets dans le Programme nigérian de Développement urbain et la Région de Cukurova, une région qui passe par une phase de croissance urbaine rapide, financé par la Banque Mondiale
[12] Tk8510
[13] Urban and Regional Development, Dar Al-Handasah Consultants (Shair & Partners). 1987. p.5, 20-21
[14] Company Profile Brochure, 2000, Dar El Handasah Consultants (Shair et Partners), p.14. "Répondre à la demande pour l'infrastructure urbaine est l'un des problèmes les plus difficiles que les gouvernements rencontrent dans le monde en développement. Là où la croissance urbaine n'a pas été structurée, les conséquences sociales et économiques furent graves; une grande partie de la population manquait d'eau, d'infrastructures sanitaires, de transports, d'éducation et de moyens de subsistance."
[15] Company Profile Brochure, 2000n Dar El Handasah Consultants (Shair et Partners), p.1.
[16] Sardar, Ziauddin. 1999, "Development and the Locations of Eurocentrism", In *Critical Development Theory*, edited by Ronaldo Munck and Denis O'HearnLondon: Zed Books, p.52.
[17] J.C Hurewitz, "The politics of Rapid Population Growth in the Middle East" *in Journal of International Affairs*, Volume XIX, 1965, Number 1, p. 36.
[18]Town Planning Profile Brochure, Dar El-Handasah Consultants (Shair et Partners). 1999. p. 6,8
[19] An7940, Sonangol Natioanl Oil Company Base at Soyo, Angola, 1980-1985. Master plan, design and supervision of construction for a 60ha base (population of 5000) for oil operators.
[20] A7311, Hassi Messaoud Residential Complex and Community Facilites, Algeria. 1973-1975. Planning for a new industrialised housing community in the desert for oil field workers with 2,200 residential units.
[21] Bolbol, Ali. 1998, "From the 'Politic' to the 'Economic': Has Economic Reform Succeeded in the Arab World?", In *The Journal of Developing Areas*, V. 32, p. 361
[22] E8033, comprehensive rural development scheme including a macro-economic programme, and infrastructure and sectoral evaluations.
[23] Tous les projets d'urbanisme de Dar après 1989 sont des commandes privées. La compagnie Dallah International holding, avec une étude de proposition préalablement commandée en 1989, commanda une étude de plan directeur pour le développement de la résidence Kabrit en 1992. De nombreuses entreprises bénéficiaient de différents mandats résidentiels et touristiques en Egypte. La Compagnie Arabe pour les Projets et le développement Urbain mandata l'hôtel Hilton Hurghanda et le Quartier Résidentiel Al Rehab; la Compagnie Internationale pour des projets touristiques mandata Al-Ashghar et Gardenia Park; la compgnie de Développement et d'Immobilier Saudi-Egyptienne mandata le développement d'habitations à Tumyat, et le développement touristique Ain Al-Soukhna, et la Compagnie d'Alexandrie pour les projets urbains mandata le resort Marsa Alam.
[24] Gwilyn Roberts & David Fowler. 1995. *Built by Oil*. Ithaca Press. p.74
[25] ENR top 200 International Design Firms, 1984. p.10
[26] ENR top 200 International Design Firms, 1984. p.10 "les contrats en Asie augmentèrent de 6.9% à 982,3 millions de $, alors que les contrats au Moyen-Orient tombèrent de 6,9% à 907,2 millions de $.

L'Arabe Saoudite, le marché national favori depuis toujours pour les 200 meilleures entreprises, rétrograda à la deuxième place par un pays asiatique. L'Indonésie passa de la 18è place en 1985, avec seulement 39 des 200 entreprises présentes, à la première place, avec 108 entreprises en 1986. En passant à la deuxième place, l'Arabie Saoudite ne fut mentionnée que par 98 firmes, au lieu de 109.

[27] ENR top 200 International Design Firms, 1987. p.10

[28] ENR top 200 International Design Firms, 1999. p.33

[29] ENR top 200 International Design Firms, 1990. p.5-6

[30] Kz9830. 'To prepare a master plan to guide and control the future development of Astana, the newly proclaimed city of the Republic of Kazakhstan'

[31] Consulter www.rafikhariri.org, le site web de l'ex- premier ministre libanais qui expose les projets de reconstructions.

[32] d'après l'édition 2000 de ENR des plus grandes entreprises internationales de design, Dar était 14ème avec 327,5 millions de dollars alors que des entrepreneurs solides comme la compagnie international SAL était 75ème avec 40 millions de dollars et Khatib et Alami 85ème avec 34 millions de dollars. On doit noter que les entreprises sont classées selon le revenu international pour des services de conception fournis sur un an en-dehors du pays d'origine, soit l'Egypte dans le cas de Dar.

[33] ENR top 200 International Design Firms, 2000.

[34] Dar Group Brochure, Dar Al-Handasah Consultants (Shair and Partners). 2000.

[35] Company Profile Brochure, Dar Al-Handasah Consultants (Shair and Partners). 2000. p.1

[36] Janet Abou Lughod

[37] Bill Pitkin, "A Historical Perspective on Technology and Planning" , Berkley Planning Journal 15 (2001):32-55.

[38] Henri Lefèbvre. 1991. The Social Production of Space. P.147.

[39] Transportation Department Brochure, Dar Al-Handasah Consultants (Shair and Partners). 1999. p.15.

[40] Non seulement leur rôle est important, mais ils sont aussi particulièrement proches de K. Shair à tel point que G. Sérof se réfère à eux comme les "Shair's Boys". Au moment de la séparation d'avec Talb, Shair choisit dix directeurs de l'entreprise comme partenaires avec 60%des parts. Selon lui, permettre à des employés de devenir partenaires stimula l'entreprise depuis les années 1980.

[41] Il y eut plusieurs tentatives infructueuses de combler l'information manquante mais il n'a pas été possible d'obtenir toute l'information souhaitée. Nous voulons souligner ici la collaboration très positive de la firme, en particulier au bureau du Caire.

[42] curriculum vitae de Grégoire Sérof