

## RAPPORT DE STAGE OBLIGATOIRE

# STRUCTURER UNE AUTORITÉ RÉGIONALE DE TRANSPORT EN AMÉRIQUE LATINE (CODATU - Cali, Colombie)

Stage réalisé du 25 juin au 16 août 2019  
Auprès de Fanny Bertossi

Déclaration de l'étudiant :

- J'autorise l'IEP de Rennes à diffuser ce rapport de stage au sein de l'Espace Avenir ou bien par intranet  
 Je n'autorise pas l'IEP de Rennes à diffuser ce rapport de stage au sein de l'Espace Avenir ou bien par intranet (confidentiel)

Date et signature de l'étudiant :

Avis de l'enseignant correcteur si l'étudiant autorise la diffusion de son rapport :

- Ce rapport de stage peut être diffusé à l'Espace Avenir ou sur l'intranet/l'ENT de l'IEP de Rennes.  
 Il ne serait pas souhaitable que ce rapport soit diffusé par l'IEP de Rennes.

Nom de l'enseignant :

Date et signature de l'enseignant

## STRUCTURER UNE AUTORITÉ RÉGIONALE DE TRANSPORT EN AMÉRIQUE LATINE

Remerciements	3
<b>I - Deux structures, reflets de deux cultures professionnelles</b>	<b>7</b>
A) CODATU, association de promotion d'une mobilité urbaine soutenable	7
1. <i>Historique et présentation</i>	7
2. <i>Les activités de CODATU</i>	8
3. <i>Réflexion critique</i>	9
B) ProPacífico : fondation pour le développement de la région Pacifique	10
1. <i>Historique et missions</i>	10
2. <i>Le fonctionnement particulier de ProPacífico et les différences culturelles dans le cadre professionnel</i>	11
<b>II- La coopération technique de CODATU à Cali, appuyée par ProPacífico</b>	<b>12</b>
A) Contexte	12
1. <i>Cali et sa région</i>	12
2. <i>Le transport à Cali et ses alentours</i>	13
B) Naissance et définition de la coopération technique	14
1. <i>L'émergence de la nécessité d'une Autorité Régionale de Transport</i>	14
2. <i>Définition de la coopération technique</i>	15
<b>III - Les missions accomplies durant le stage</b>	<b>16</b>
A) Accompagnement de la coopération technique	16
1. <i>La participation aux réunions, source d'apprentissage</i>	16
2. <i>L'atelier DVDH : orienter les bénéficiaires vers un scénario d'organisation institutionnelle</i>	17
a) <i>Préparation et déroulement de l'atelier</i>	17
b) <i>Le fonctionnement d'un cabinet d'études en mobilité durable</i>	19
B) Travail de recherche : état des lieux des Autorités Organisatrices de Transport et étude de cas	21
1. <i>Contexte : le manque de données sur les Autorités Organisatrices de Transport en Amérique Latine</i>	21
2. <i>Méthode utilisée</i>	21
3. <i>Objet de la recherche</i>	23
C) Aide ponctuelle à ProPacífico	24
1. <i>Contexte</i>	24
2. <i>Créer une présentation récapitulative d'un diagnostic technique</i>	25
a) <i>Nature du document et relation avec mon stage</i>	25
b) <i>Méthodologie</i>	25
<b>IV- Analyse critique de l'expérience et bilan</b>	<b>26</b>
A) <i>Evoluer pour la première fois en milieu professionnel</i>	26
B) <i>Le défi d'un travail de recherche d'envergure</i>	26
<b>CONCLUSION</b>	<b>28</b>
	29
<b>ANNEXES</b>	<b>30</b>

## Remerciements

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont permis que cette première expérience de stage soit une réussite.

Tout d'abord, je souhaite remercier Aurélie Jehanno, professeure à l'IEP et co-responsable du master "Ingénierie des Services Urbains en Réseaux" pour m'avoir donné des pistes dans ma recherche de stage l'année dernière. C'est ainsi que je suis entrée en contact avec Marion Hoyez, chargée de projet chez CODATU jusqu'à juin dernier, grâce à qui j'ai pu réaliser ce stage. Je remercie également Jean-Jacques Helluin, délégué général de CODATU, pour avoir accepté ma candidature, ainsi que toute l'équipe de l'association.

Je tiens à remercier vivement ma tutrice de stage, Fanny Bertossi -Volontaire de Solidarité Internationale chargée de coopération pour CODATU à Cali-, pour son accueil, sa confiance, et l'aide quotidienne qu'elle m'a apportée par son expertise. Elle m'a permis de découvrir un domaine professionnel passionnant, notamment en me donnant l'opportunité de l'accompagner dans toutes les réunions et ateliers impliquant les acteurs de la mission. Enfin, elle m'a guidée avec bienveillance dans le travail de recherche que j'ai réalisé.

Je voudrais également remercier Amélie Schell et Etienne Lhomet, consultants de l'entreprise Des Villes et Des Hommes (DVDH) chargés de l'étude de structuration de l'Autorité Régionale de Transport à Cali, pour toutes les connaissances qu'ils m'ont apportées lors de leur mission d'une semaine à Cali en juillet.

Enfin, je remercie la fondation colombienne ProPacífico pour m'avoir reçue dans ses locaux à Cali le temps de mon stage, ainsi que toutes ses équipes, pour leur accueil chaleureux. Je pense plus particulièrement à Maria Fernanda Ramirez, Juliana Arroyave, Jose Vicente Anarango et Andres Muñoz avec qui je partageais les bureaux et qui m'ont aidée tout au long du stage.

## Introduction

Entrée à l'Institut d'Etudes Politique de Rennes en année préparatoire à la rentrée 2018, dans la perspective d'intégrer le master «Ingénierie des Services Urbains en Réseaux : ville en devenir» en 2019; j'ai tout de suite voulu effectuer mon stage obligatoire dans le domaine de la gestion des services urbains. En particulier, le domaine de la mobilité urbaine m'intéressait depuis les cours de géographie et cartographie de mes années de classe préparatoire littéraire.

J'ai commencé mes recherches de stage à la fin de l'année 2018, sans savoir si je voulais faire mon stage en France ou en Colombie, à la suite de l'échange universitaire que j'allais y réaliser de janvier à mai 2019.

Je me suis donc renseignée sur les structures en France qui me permettraient d'être en contact avec le sujet de la mobilité urbaine (collectivités territoriales, associations...).

À l'occasion du Forum des Masters, j'ai rencontré Aurélie Jehanno, co-responsable du master ISUR, et lui ai parlé de ma recherche de stage pour laquelle elle m'a donné plusieurs pistes d'organismes dans le domaine.

En particulier, elle m'avait parlé de l'association CODATU (Coopération pour le Développement et l'Amélioration des Transport Urbains et Périurbains), et m'avait donné le contact de Marion Hoyez, ancienne élève d'ISUR, qui y travaillait. Je me suis renseignée sur l'association dont les missions m'ont paru très intéressantes, d'autant plus qu'une mission en Colombie venait d'être lancée, pays pour lequel j'avais un fort intérêt.

J'ai reçu une réponse favorable de Marion Hoyez, avec la confirmation du délégué général de la structure, Jean-Jacques Helluin, et l'accord de Fanny Bertossi, la chargée de mission qui allait me recevoir en stage à Cali en Colombie.

Nous avons déterminé avec Marion Hoyez et Fanny Bertossi mes missions potentielles, volontairement trop nombreuses pour le temps du stage pour se laisser l'opportunité de les préciser et les redéfinir une fois le stage commencé, en fonction des besoins et de l'avancement de l'équipe en temps réel.

Peu avant le début du stage, je me suis entretenue par téléphone avec Fanny Bertossi, pour qu'elle connaisse mieux mon parcours, mon niveau d'espagnol et pour les détails techniques et logistiques.

En définitive, j'ai eu trois axes de travail principaux dont deux prépondérants :

- **Une aide transversale aux activités de Fanny Bertossi dans le cadre de la coopération technique de CODATU à Cali**

Ma tutrice de stage, Fanny Bertossi, est chargée de la coopération technique que mène CODATU pendant un an à Cali, en Colombie. Il s'agit de réaliser une assistance technique

auprès des acteurs locaux dans le but de monter une Autorité Régionale de Transport (ART) pour Cali et son agglomération, notamment à travers l'organisation d'ateliers de travail réunissant les acteurs locaux et des experts en mobilité urbaine.

Mon stage s'est déroulé un mois après la tenue du premier atelier (qui avait eu lieu en mai) et avant le deuxième (ayant eu lieu mi-septembre). Cependant, j'ai pu assister à la préparation et à la tenue de l'atelier de consultants français impliqués dans le projet. Par ailleurs, j'ai suivi Fanny Bertossi dans ses missions quotidiennes : aller à la rencontre des acteurs locaux, participer aux réunions de travail sur l'avancement de la structuration de l'autorité de transport, orchestrer les réflexions sur les thèmes à aborder et les acteurs à convier lors du prochain atelier.

- **Un travail de recherche sur les Autorités Régionales de Transport en Amérique Latine**

Face à un manque d'informations sur les types d'organisation institutionnelle du transport des métropoles latino-américaines, nous nous sommes donné l'objectif de produire un article définissant les critères majeurs qui entrent en jeu dans la structuration d'une ART en essayant de dégager une tendance continentale, avant de travailler sur l'étude de trois cas (Medellin en Colombie; Recife au Brésil et Santiago au Chili).

Nous reviendrons sur le processus de décision du sujet, le déroulement et l'objet de la recherche.

- **Une aide ponctuelle à ProPacífico**

Fanny Bertossi est installée dans les bureaux de ProPacífico à Cali, fondation pour le développement de la région Pacifique, pour mener la coopération technique.

Elle travaille en coordination avec l'équipe chargée des projets d'infrastructures de ProPacífico, puisque celle-ci a un rôle dans la coopération technique, et des projets annexes qui la concernent directement.

De fait, toutes les relations professionnelles que je décrirai dans le rapport concernent les relations avec les équipes de ProPacífico et ma tutrice, mon seul contact avec l'équipe de Codatu (exceptés quelques échanges téléphoniques).

De plus, Fanny Bertossi ayant dû s'absenter en France, j'ai été seule pendant trois semaines avec les membres de Propacífico (même si j'étais en contact quotidien avec ma tutrice).

Par ailleurs, au moment de négocier ma venue avec ProPacífico, les deux structures avaient convenu que mon stage devait pouvoir être utile pour la structure d'accueil ProPacífico et que je pourrais donc être amenée à travailler sur des projets spécifiques

de la fondation si nécessaire. Ainsi, j'ai réalisé une mission ponctuelle pour le responsable du département Infrastructure et Compétitivité, qui sera détaillée.

# I - Deux structures, reflets de deux cultures professionnelles

## A) CODATU, association de promotion d'une mobilité urbaine soutenable

### 1. Historique et présentation

Créée en 1980 à l'occasion de la conférence mondiale sur les transports urbains à Dakar, l'association CODATU (Coopération pour le Développement et l'Amélioration des Transport Urbains et Périurbains) est une association française à vocation internationale qui a comme objectif la promotion de la mobilité urbaine soutenable dans les pays en développement. Il s'agit de diffuser les connaissances et les bonnes pratiques en terme de mobilité. Pour cela, l'association organise des partenariats entre villes, des formations à destination des acteurs locaux et des échanges d'expériences entre les membres du réseaux CODATU : autorités locales, transporteurs, instituts de recherche, bureaux d'études, entreprises...

L'association est présidée depuis 2015 par Dominique Bussereau, ancien ministre du Transport et député de la Charente-Maritime.

Le conseil d'administration est composé de 4 collèges :

- les établissements de formation, d'études et de recherche, composés par exemple du CEREMA<sup>1</sup>.
- les collectivités territoriales et autorités organisatrices de transport public, comme le SYTRAL<sup>2</sup>.
- Les professionnels du transport (Keolis, Transdev, SNCF<sup>3</sup>, RATP<sup>4</sup>...)
- les personnes physiques

Les personnes ou organismes adhèrent à l'association dans un des collèges selon leur statut. Ils étaient au nombre de 61 en 2018.

L'association compte aussi 52 partenaires : financiers (AFD<sup>5</sup> ou ministre des affaires étrangères) et techniques/bénéficiaires (Banque Mondiale, Métropole du Grand Lyon...)

Les membres de l'équipe de CODATU sont répartis sur plusieurs terrains : Jean-Jacques Helluin, délégué général, secondé par Chantal Picard se trouvent au siège, à Lyon, et

---

<sup>1</sup> Centre d'Etudes et d'expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement

<sup>2</sup> Syndicat Mixte des transports pour le Rhône et l'agglomération lyonnaise

<sup>3</sup> Société Nationale des Chemins de fer Français

<sup>4</sup> Régie Autonome des Transports Parisiens

<sup>5</sup> Agence Française de Développement

sont accompagnés de Cynthia Akpro, responsable administratif et financier ainsi que les chargés de projet Solène Baffi et Héloïse Chaumier.

Maël Martinie à Paris et Sandra Laquelle à Bruxelles sont chargés de projet et responsables du partenariat MobiliseYourCity (détaillé plus bas).

CODATU compte aussi avec des membres de l'équipe sur le terrain : Teddy Delaunay évolue en tant que chargé de projet au Kenya, tandis que Fanny Bertossi et Younes Aggoun travaillent sur des coopérations techniques en tant que Volontaires de Solidarité Internationale (VSI) respectivement en Colombie et en Egypte. Le VSI s'engage à temps plein pour une Organisation Non Gouvernementale dans une action de solidarité internationale et reçoit une indemnité. Chaque VSI sur le terrain travaille en binôme avec un expert « sénior » à distance qui possède une solide expérience dans le domaine de la coopération.

## *2. Les activités de CODATU*

Dans un contexte de changement climatique conjoint à une urbanisation rapide et peu contrôlée des pays du Sud, le secteur des transports dans les villes émergentes souffre de difficultés qui représentent un véritable défi pour les pouvoirs publics : pollution de l'air, congestion chronique, sécurité routière, exclusion de certains groupes de population... La mobilité urbaine présente des problèmes complexes tout en offrant une diversité de possibilités pour repenser la ville de manière plus durable.

La promotion de politiques publiques dirigées vers une mobilité urbaine plus soutenable par CODATU est accomplie à travers un panel diversifié d'activités menées dans tous les continents, détaillées sur la carte de l'annexe n° 1.

Tout d'abord, il s'agit de mettre les acteurs en réseaux et mettre en commun les réflexions sur la mobilité, à travers l'organisation de conférences régionales et internationales.

Ainsi, CODATU prépare actuellement une conférence régionale qui se déroulera à Bogotà en 2020 : trois jours pour aborder les problématiques majeures de la mobilité en Amérique Latine et réfléchir à l'avenir des systèmes de transport dans le continent.

D'autre part, la conférence internationale CODATU XVIII aura lieu à Dakar en 2020 et permettra de réunir les partenaires CODATU à la fois pour faire un bilan à l'occasion des 20 ans de l'association et mettre en lumière les avancées de chacun d'entre eux.

Ensuite, un axe majeur de l'activité de CODATU est la production, la diffusion et la capitalisation de connaissances en ayant un rôle actif dans la formation et la recherche. Ainsi, elle est à l'initiative de programmes de formation continue et initiale en partenariat avec des universités et écoles telles que l'École Africaine des Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme (EAMAU) ou l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme du Maroc.



Enfin, CODATU met au coeur de son action le renforcement des capacités institutionnelles et techniques d'acteurs de la mobilité et des pouvoirs politiques locaux dans les villes du Sud.

Pour cela, l'association met en place des coopérations techniques (ponctuelles ou permanentes) sur le terrain, des coopérations décentralisées entre villes du Nord et villes du Sud, des forums nationaux ou locaux, des ateliers de terrains... Ainsi se déroulent actuellement des coopérations au Brésil, au Pérou ou encore en Egypte.

En parallèle sont développés des outils à destination des acteurs locaux à l'instar de la production de guides pratiques ou de la mise en place de communautés de bonnes pratiques.

Par ailleurs, CODATU est un des membres fondateurs du partenariat MobilizeYourCity, conjointement à d'autres instituts et associations, qui est un réseau de villes ou pays bénéficiant via ce programme d'une aide à la préparation de leurs plans nationaux ou locaux de politique de mobilité urbaine.

### *3. Réflexion critique*

Pour poser un regard critique sur cette association, je développerai d'abord les points de fonctionnement qui m'ont paru particulièrement pertinents.

L'association repose sur des échanges constants d'expériences, ce qui permet de développer des modes de fonctionnements efficaces et rodés. Ce processus de partage intervenait souvent dans les réunions entre les membres de CODATU et fait partie intégrante de la coopération technique. Par exemple, dans le cadre de la coopération à Cali, l'équipe produira des termes de références pour une étude technique. Pour cela elle s'appuiera sur des ressources internes comme les méthodologies et les contenus élaborés dans le cadre du programme MobilizeYourCity, pour enrichir les termes de références à partir de méthodologies co-construites et reconnues par des bailleurs internationaux.

La philosophie de l'association, s'adapter au contexte local tout en tirant au maximum profit de l'expérience internationale, m'a beaucoup plu. Mon expérience de stage a balayé mes quelques réserves sur le fait d'effectuer une formation tournée vers l'aide au développement des pays du Sud. En effet, je craignais qu'il y ait un rapport asymétrique entre les institutions et organismes d'aide au développement du Nord et ceux qui les reçoivent dans les Sud. J'ai découvert que la réalité des coopérations de ce genre n'a rien à voir avec cette image « néo-colonialiste » datée et dépassée.

De fait, j'ai remarqué sur le terrain que la coopération technique de CODATU était menée comme un échange entre compétences techniques d'une part et connaissances précises du terrain, de la population et de la culture de l'autre, élément au moins aussi important que les aptitudes techniques pour mener un projet réaliste.

Par ailleurs, la vocation internationale de ce type de structure entraîne quelques difficultés évidentes. La communication entre les membres de l'équipe est parfois rendue difficile du fait de l'éloignement géographique et la multiplication des activités de chacun. L'organisation du travail de ma tutrice s'adapte au décalage horaire et il lui faut compenser l'absence de réunions physiques par l'écriture systématique de comptes-rendus détaillés de chaque échange téléphonique.

## **B) ProPacífico : fondation pour le développement de la région Pacifique**

### *1. Historique et missions*

Fondée en 1969 sous le nom FDI - Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca (Fondation pour le Développement Intégral du Valle del Cauca) - la fondation ProPacífico est un organisme privé à but non lucratif, indépendant et apolitique. À travers l'identification d'initiatives pertinentes, l'articulation de démarches d'acteurs publics et privés et la gestion de projets d'intérêts généraux, elle participe au développement économique et à la soutenabilité environnementale du département Valle del Cauca et plus largement la région Pacifique colombienne.

ProPacífico est composée de quatre membres fondateurs, des acteurs publics locaux, en particulier la Gobernación del Valle del Cauca (c'est à dire l'échelon administratif de décision du département). Les autres membres sont des donateurs, au nombre de 33, notamment des grandes entreprises, représentés dans un conseil de direction composé de 13 membres qui agit comme un organe de contrôle et un espace de discussion pour établir une vision partagée du développement de la région.

En parallèle, il existe un conseil exécutif, dirigé par María Isabel Ulloa, qui supervise les différents pôles :

- Un pôle transversal de planification territoriale
- Trois pôles stratégiques :
  - éducation, santé et bien-être
  - eau et soutenabilité environnementale
  - infrastructure et compétitivité

La fondation travaille aujourd'hui autour de 11 projets distribués selon ces grands pôles, réunissant une équipe de plus de 60 personnes.

### *2. Le fonctionnement particulier de ProPacífico et les différences culturelles dans le cadre professionnel*

Je n'ai jamais travaillé dans une entreprise française en dehors d'emplois saisonniers, mais j'ai tout de même pu remarquer des pratiques professionnelles différentes du

cadre français. De plus, ma tutrice m'expliquait comment elle adaptait ses manières de travailler pour qu'elles correspondent au cadre colombien, en particulier en ce qui concerne la communication avec les acteurs locaux.

Par exemple, il fallait privilégier avec eux des réunions physiques plutôt que des mails, qui n'avaient que très peu d'impact, pour une sensibilisation efficace aux enjeux des ateliers de CODATU.

De même, l'utilisation de WhatsApp - application de messagerie instantanée - est tout à fait répandue, que ce soit entre collègues et même avec des partenaires. Il n'était pas étonnant pour Fanny Bertossi de recevoir des messages instantanés vocaux de la part des maires des communes partenaires.

J'ai décidé d'interviewer Juliana Arroyave, superviseur technique des projets *Tren de Cercanías* et *Corredor Verde* au sein du du département Projets de ProPacífico pour mettre en lumière ces différences entre les cultures de travail française et colombienne ainsi que les spécificités de fonctionnement de ProPacífico.

Je lui ai par exemple demandé de me parler de l'utilisation de WhatsApp dans les relations professionnelles :

*« Cela dépend du poste de la personne. Mais je l'utilise avec la chef de mon département qui est ma supérieure hiérarchique, par exemple. Le week-end, nous ne l'utilisons pas, ou seulement en cas d'urgence, car il s'agit de respecter la vie privée. En revanche, la semaine, nous l'utilisons même en dehors des horaires de travail. Je dirais que jusqu'à 21h, c'est une utilisation normale. Ça permet une communication en temps réel, moins rigide que les mails.*

*En ce qui concerne la communication avec les partenaires des projets, on peut utiliser WhatsApp avec les acteurs plutôt techniques avec qui nous travaillons tous les jours. Avec les acteurs au niveau exécutif, nous échangeons plus par mail, car c'est plus formel mais aussi car un mail peut constituer un document officiel légalement, à la différence d'un message WhatsApp. »*

Nous avons aussi échangé autour des rapports hiérarchiques, assez effacés chez Propacífico, entreprise dans laquelle les rapports de travail sont assez horizontaux, une chance selon Juliana Arroyave : *« Dans mon esprit, je vois les relations professionnelles en France comme très verticales et hiérarchisées. A ProPacífico, c'est horizontal, et cela permet plus de flexibilité et d'efficacité : nous avons l'autonomie de pouvoir parler directement avec le chef d'un autre département sans devoir passer par le chef de notre département comme filtre. »*

Cette relative horizontalité entraîne une particularité majeure : *« Tout le monde doit connaître tous les projets, et pour cela il y a une articulation entre tous les départements. Chacun peut être porte-parole de la fondation et parler de n'importe quel projet. »*

A titre personnel, je trouve que cette fondation donne une importance et une réelle

place à chacun dans l'entreprise, même les stagiaires de courte durée. C'est je pense une différence et un point positif par rapport à une grande majorité d'entreprises françaises.

## II- La coopération technique de CODATU à Cali, appuyée par ProPacífico

### A) Contexte

Pour comprendre le contexte de la coopération technique réalisée par CODATU à Cali, il est nécessaire de présenter la région et ses particularités en terme de développement urbain ainsi que réaliser un bref état des lieux du transport dans la métropole et ses alentours.

#### 1. Cali et sa région



Figure 1 : Localisation de Cali en Colombie. Source : Google Maps.

Santiago de Cali (plus souvent appelée sous sa forme raccourcie Cali) se situe à l'Ouest de la Colombie, dans la vallée de la rivière Cauca, à une centaine de kilomètre à l'est de l'océan Pacifique. Elle est la capitale du département Valle del Cauca, un des 32 départements du pays.

Elle comptait 2 471 474<sup>6</sup> d'habitants en 2018, faisant de Cali la troisième ville la plus peuplée du pays; tandis que l'Aire Métropolitaine dont elle est la commune centrale comprend 3 150 523<sup>7</sup> habitants selon le dernier recensement.

Le projet de coopération technique concerne Cali et 9 communes de l'agglomération (annexe n°2). Les quatre communes de la première couronne entretiennent des relations directes et constantes avec Cali : Palmira, ville de 300 000 habitants possédant un dynamisme économique propre; et Yumbo, Jamundí et Candelaria, villes d'environ 100 000 habitants chacune, entretenant une forte dépendance envers Cali.

Les villes de la deuxième couronne (Dagua, Vijes, La Cumbre, Pradera, Florida) sont plus petites (entre 11 000 et 50 000 habitants) et moins bien reliées à Cali.

#### 2. Le transport à Cali et ses alentours

##### a) Etat des lieux

<sup>6</sup> «[Resultados y proyecciones \(2005-2020\) del censo 2005](#)». DANE. (Département Administratif National de Statistiques)

<sup>7</sup> Estimaciones de población de los municipios colombianos 2005-2009. DANE.



Figure 2 : Un bus MIO dans le centre de Cali. Source : Wikipédia.

En Colombie comme en France, les compétences en transport public sont réparties entre différents acteurs selon l'échelon territorial. Le transport intermunicipal est géré par le Ministère des Transports tandis que le transport municipal est géré par chaque commune (ou par la Gobernación, c'est à dire le gouvernement départemental, pour certaines petites communes qui n'ont pas de direction des transports dans leur administration locale).

L'offre de transport pour la ville de Cali est composée du Système MIO\*, un BRT\* géré par la société MetroCali et exploité par 4 opérateurs, ainsi que des bus permettant son alimentation, pour un total de 700 bus MIO. S'y ajoutent 500 bus traditionnels et des jeeps permettant d'opérer le transport dans les zones à la topographie complexe (pentes montagneuses).

En pratique, la société MetroCali a un rôle prépondérant dans la planification du transport de la ville notamment parce qu'elle possède plus de compétences techniques que la Secretaria de Transporte (direction du transport) de la mairie de Cali.

Dans les communes de la première couronne, le service de transport repose sur un système de bus municipaux tandis que les communes de la deuxième couronne ne possèdent pas de transport public collectif municipal et se contentent de services qui ne sont pas formellement régulés comme les touk-touk et les « moto-taxi ».

## b) Problèmes et enjeux principaux

Bien que le système MIO possède un taux de couverture satisfaisant, il ne parvient pas à enrayer la tendance préoccupante que représente la part croissante des véhicules particuliers, et surtout des motos, dans la répartition modale.

On recense aujourd'hui 400 000 voitures privées et 200 000 motos à Cali; et plus de 50% des usagers du transport en commun ont déclaré avoir l'intention de s'acheter une moto dans les 5 ans à venir<sup>8</sup>.

D'une part, cette tendance accentue les problèmes de congestion urbaine, renforcés par ailleurs par l'absence d'intégration physique et opérationnelle des différents systèmes de transport et du dédoublement inutile de certaines routes de bus en découlant. Ce

---

<sup>8</sup> Enquête réalisée par SYSTRA dans le cadre de l'étude de préféabilité d'un train de banlieue dans l'agglomération.

problème s'étend également aux liaisons entre Cali et la première couronne, à l'instar du trajet Cali-Jamundi qui représente aujourd'hui plus de deux heures de transport à l'heure de pointe pour une vingtaine de kilomètres.

D'autre part, elle compromet la viabilité financière des systèmes de transport public, déjà menacée par la compétition que représente l'offre de transport informelle. En effet, les taxis collectifs pirates mais aussi et surtout les moto-taxis représentent une alternative plus économique, rapide et facile (un service sur mesure qui récupère les usagers très près de chez eux) que le transport collectif formel.

## **B) Naissance et définition de la coopération technique**

### *1. L'émergence de la nécessité d'une Autorité Régionale de Transport*

Face à ces constats, deux projets structurants portés par le Département Valle del Cauca et la Ville de Cali ont été initiés ces dernières années dans la région autour du transport ferroviaire, considéré comme une alternative pertinente du fait des infrastructures existantes et de la décongestion qu'il pourrait permettre.

Premièrement, une étude de préféabilité est en cours de réalisation par l'entreprise française SYSTRA, pour la réhabilitation de l'ancienne voie ferrée reliant Cali à Yumbo, Jamundi et Palmira sous forme d'un train de banlieue qui permettrait un transport massif intermunicipal dans la première couronne de l'agglomération.

En parallèle, la municipalité de Cali a intégré dans son plan de développement urbain l'aménagement d'un « Corredor Verde » (couloir vert) le long de la voie ferrée comprenant entre autres des zones piétonnes, des parcs et des voies cyclables.

C'est dans le cadre du projet ferroviaire qu'est née la nécessité d'une Autorité Régionale de Transport, car son implantation va au-delà des limites de la ville de Cali et concerne plusieurs municipalités.

Parmi les schémas associatifs territoriaux (structures légales de regroupement de collectivités territoriales, indispensables pour gérer un système de transport) que permet la loi colombienne, quelques métropoles ont choisi la forme de l'Aire Métropolitaine, qui permet la mutualisation de compétences entre communes voisines, pour administrer les questions de transport. Mais cette figure est difficile à constituer légalement et Cali n'a jamais réussi à monter une Aire Métropolitaine.

Face à la difficulté de créer les Aires Métropolitaines et à la nécessité d'articuler le transport à échelle supra-municipale, la loi colombienne a créé en 2015 la figure d'Autorité Régionale de Transport (ART), définie comme responsable de la régulation du transport de passagers, de la délivrance des permis et habilitations de routes et de l'intégration de l'opération et des tarifs. En outre, l'ART définit et garantit aussi l'articulation des plans et projets de mobilités des communes de son territoire. Aucune ART n'a pour l'instant vu le jour en Colombie.

C'est cette forme qui entend être montée pour Cali et son agglomération : ce projet d'ART sera le premier pas qui permettra de renforcer la dynamique métropolitaine (dans

un secteur donné, le transport), pour à terme déboucher sur la création d'une Aire Métropolitaine.

## *2. Définition de la coopération technique*

Dans ce contexte, la Gobernación del Valle del Cauca a sollicité l'Agence Française de Développement pour financer la structuration d'une Autorité Régionale de Transport pour Cali et ses alentours (les 9 autres communes citées précédemment).

Cet appui est composé de deux volets.

Le premier consiste en la coopération technique d'un an menée par CODATU et qui a pour but de renforcer les capacités des administrations locales en matière d'organisation institutionnelle du transport, notamment à travers trois ateliers de travail et la venue d'experts français en mobilité urbaine, dans le but de créer cette ART.

Le second volet est une étude de structuration institutionnelle, organisationnelle, financière et technique de la future ART ainsi que de l'entité en charge de gérer le futur système ferroviaire de proximité (le train de banlieue évoqué plus haut). Cette étude de 8 mois est menée par un consortium composé de la société française Des Villes et Des Hommes (DVDH), bureau d'études en mobilité durable; et de GSD+, entreprise colombienne de consulting en transports.

Dans le cadre de la coopération technique de CODATU, Fanny Bertossi, ma tutrice de stage, est la chargée de mission présente sur le terrain pour dialoguer avec les acteurs locaux sur leurs attentes et leurs besoins et ainsi préparer les ateliers (définir le contenu en fonction des nécessités au niveau local, aller à la rencontre des municipalités, organiser l'intervention des experts et des consultants, puis faire le bilan pour orienter la suite de la mission).

Pour cela, elle travaille dans les bureaux de ProPacífico, qui a aussi un rôle prépondérant dans les projets cités plus tôt : coordination, aide à la structuration, communication et articulation entre les acteurs des projets ferroviaire et du « Corredor Verde ». De plus, ProPacífico joue le rôle de « facilitateur » dans le cadre de la coopération technique de CODATU (mettre en relation les acteurs, aider à l'organisation des évènements...).



## III - Les missions accomplies durant le stage

### A) Accompagnement de la coopération technique

#### *1. La participation aux réunions, source d'apprentissage*

Mon stage a eu lieu un mois après le premier atelier organisé par CODATU auprès des acteurs locaux, qui consistait à expliquer ce qu'est une Autorité Régionale de Transport et à quoi elle sert.

Le travail principal de ma tutrice pendant le temps de mon stage était de récolter les avis et les retours sur cet atelier, de définir les thèmes du prochain atelier de CODATU (qui a eu lieu en septembre) et de préparer la venue des consultants français du cabinet d'études Des Villes et Des Hommes (DVDH), qui réalisent l'étude de structuration de l'ART comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente.

Tout ce travail de préparation et d'échanges en amont et en aval des ateliers fait partie intégrante d'une coopération technique, dans laquelle un des rôles clés du chargé de mission est d'établir et de maintenir la relation aux acteurs, souvent très sollicités par ailleurs (notamment les maires des municipalités). Les réunions sont des espaces déterminants pour orienter l'évolution de la coopération technique en fonction des besoins en temps réels des acteurs locaux.

Il s'agissait pour moi d'écouter les échanges, d'essayer de saisir les enjeux de la discussion, les points de tension... Après chaque réunion, ma tutrice me ré-expliquait les points techniques qui avaient été abordés, je lui posais mes questions et nous échangeons sur ce que signifiaient les grandes décisions prises lors de la réunion pour la suite de la coopération.

C'était très instructif sur de nombreux points. Premièrement, c'était formateur pour moi d'écouter des échanges entre les maires de municipalités, les personnels de la Gobernación et le représentant de MetroCali; et d'essayer d'identifier les arguments de chacun, dans une langue étrangère et un contexte de débat.

Ensuite, j'ai vu à quel point ce genre de coopération est prompt à évoluer, et qu'un chargé de projet dans ce genre de mission doit constamment s'adapter et trouver des réponses aux besoins formulés pour que la coopération ait une réelle utilité sur le terrain. Par exemple, lors d'une réunion avec les acteurs majeurs du projet pour établir le thème de l'atelier de travail de septembre, nous avons perçu que le sujet initialement prévu par CODATU n'était pas adapté aux besoins qu'ils nous communiquaient. Le but a alors été de trouver comment repenser l'atelier, ce qui a fait l'objet d'une grande réflexion en interne.

## *2. L'atelier DVDH : orienter les bénéficiaires vers un scénario d'organisation institutionnelle*

### a) Préparation et déroulement de l'atelier

Dans le cadre de l'étude de structuration de l'ART réalisée par le consortium DVDH/GSD+, les consultants de DVDH, Amélie Schell et Etienne Lhomet, sont venus à Cali début juillet pendant une semaine pour organiser un atelier de travail avec les bénéficiaires locaux. Leur venue faisait suite à une première venue en avril pour découvrir le terrain et ses problématiques.

L'objectif de cette semaine était de faire connaître leur diagnostic sur la situation de Cali et son agglomération en terme de mobilité, et de proposer des scénarios de structurations institutionnelles possibles de l'ART, dont un privilégié selon leur expertise.

La semaine s'est déroulée en 4 temps, et Fanny Bertossi était en charge d'organiser la logistique des rencontres avec les acteurs et de la tenue de l'atelier. Nous étions donc aux côtés des consultants toute la semaine.

Premièrement, les consultants et ma tutrice ont présenté les grands résultats du diagnostic et les enjeux de l'atelier à venir à plusieurs municipalités du projet, accompagnés de César Londoño, consultant de la Direction des Infrastructures de la Gobernación del Valle del Cauca pour les projets du train et de l'ART.

J'ai pu assister à une partie de ces rencontres le 5 juillet : le matin, les consultants sont intervenus au conseil municipal de Florida (annexe n° 3) et ont détaillé le diagnostic à l'aide de cartes des flux de mobilités. L'après-midi, nous avons rencontré la secrétaire à la mobilité de Candelaria puis le maire de Jamundi.

L'objectif, au-delà de l'exposition du diagnostic, était de rappeler l'importance de participer à l'atelier de travail et de capter les motivations et préoccupations des municipalités quant au projet. Souvent, les municipalités émettaient des inquiétudes relatives aux questions de financement et d'implication à fournir lorsque l'ART sera en place, puisqu'elles sont très sollicitées par ailleurs. Les consultants expliquaient donc l'opportunité que représente la structuration de cette Autorité, qui permettra de créer un projet de transport cohérent et ambitieux, où tous les modes sont complémentaires, et qui présente une réelle alternative aux modes individuels.

Cette journée a été une des plus enrichissantes du stage pour moi : premièrement car c'était l'opportunité de rencontrer les maires des municipalités et d'avoir leur témoignage quant aux problèmes relatifs à la mobilité qu'ils rencontrent.

Ensuite, car les discussions entre les Etienne Lhomet, Amélie Schell, Fanny Bertossi et César Londoño étaient très intéressantes : réflexions et désaccords sur le type de scénario d'ART à adopter, débriefing des rencontres avec les maires, réflexion sur la manière de faire adhérer les municipalités au projet...

De plus, ce fut l'occasion pour moi de poser mes questions à Etienne Lhomet sur le

fonctionnement de son cabinet d'études DVDH, les méthodes adoptées pour mener leur diagnostic et leurs études.

Ensuite, la table de travail de la coopération (CODATU, ProPacífico, représentant de la Gobernación, représentant de MetroCali, représentant du département de planification territoriale de la municipalité de Cali) s'est réunie pour assister aux conclusions détaillées des consultants de DVDH puis ceux de GSD+, les deux parties du consortium réalisant l'étude de structuration de l'ART. Cette présentation faisait l'état des lieux du transport dans la région en termes techniques, financiers, opérationnels et institutionnels. DVDH a fait part de plusieurs scénarios de structurations institutionnelles déjà mis en place dans le monde, en mettant en avant les qualités et les défauts de chacun des modèles pour proposer le scénario le plus cohérent selon eux pour Cali : une ART politique dirigée par un conseil des municipalités et possédant un gestionnaire technique fort, incarné par la société MetroCali, le scénario de Lyon en France. En effet, cette entreprise capitalise des compétences techniques plus fortes que toute autre entité de la région, et est déjà en charge du système intégré de la ville de Cali : il est donc logique qu'elle devienne la structure technique pour la région. Cependant, la proposition a fait l'objet d'un débat : la plus adaptée pour certains, complexe à mettre en place dans le contexte local pour d'autres.

Puis, une réunion était organisée avec la présidente de MetroCali, l'entreprise gestionnaire du système intégré de transport massif (système MIO) de Cali. Il s'agissait d'une présentation des enjeux du projet qui menait à la conclusion que MetroCali était l'entité la plus adéquate selon les consultants pour être la structure technique gestionnaire du futur système intégré de transport sous le contrôle de l'ART. La discussion a permis de mettre en avant les préoccupations de MetroCali face aux propositions des consultants. En effet, la présidente a insisté sur la nécessité pour MetroCali de connaître les projections financières détaillées du coût du projet de transport ferroviaire, car MetroCali sort d'un processus de plusieurs années pour créer des sources de subvention du système massif de Cali et assurer son équilibre financier. S'ils devaient assurer le projet du train, il serait indispensable de prévoir les ressources nécessaires à sa mise en oeuvre et son exploitation, ainsi qu'un financement dédié aux nouveaux intégrants de l'équipe MetroCali qui travailleraient sur le projet ferroviaire.

Enfin, l'atelier de travail (annexe n°3) animé par DVDH s'est tenu le mardi 9 juillet, réunissant les maires et secrétaires municipaux à la mobilité des municipalités du projet, des représentants de la Gobernación del Valle del Cauca et de l'Agence Française de Développement. CODATU et ProPacífico étaient chargés de l'organisation de l'évènement (invitation des participants, réservation et installation de la salle...). Nous avons donc accueilli les participants, effectué l'émargement et avons pris part aux différentes tables de travail tout au long de la matinée.

Les consultants DVDH, après une présentation rapide du diagnostic sur le transport de la région, avaient organisé des exercices de travail : situer sur une carte les pôles

d'activités importants et les flux de population majeurs de la zone puis imaginer le réseau de transport intégré à l'horizon 2030 sur cette même carte.

Je suis allée de table en table pour observer la démarche des participants lors de ces exercices.

Ensuite, les consultants ont présenté les scénarios d'ART possibles, en indiquant que celui de Lyon leur paraissait le plus adapté. L'exercice proposé était donc de choisir les trois meilleurs scénarios et de les classer en fonctions de plusieurs critères.

Les participants ont privilégié le scénario indien qui avait été présenté, dans lequel l'Autorité était créée ex-nihilo et n'était pas supportée par une entité existante. Ils ont montré de la réticence à ce que MetroCali concentre l'ensemble des compétences techniques sous l'autorité qui aurait uniquement une vocation politique et de prise de décision. En effet, en Colombie, la loi prévoit que l'on ne peut être juge et parti, il faut donc une Autorité technique au-dessus de l'entité de gestion, à la différence du modèle français où l'Autorité Organisatrice de Transport (AOT) concentre les compétences et fonctions de ces deux structures. Les consultants ont insisté sur le fait qu'une autorité créée à partir de rien pourrait être synonyme d'échec par manque de légitimité et de compétences techniques.

C'était intéressant d'observer ces désaccords et de voir comment les consultants ont dû prendre en compte les inquiétudes évoquées lors de l'atelier pour la suite de leur étude.

#### b) Le fonctionnement d'un cabinet d'études en mobilité durable

J'ai réalisé un entretien avec Etienne Lhomet, fondateur du cabinet d'étude Des Villes et Des Hommes, basé à Bordeaux et réalisant des activités d'étude et de conseil en France et à l'étranger, pour comprendre son fonctionnement (entretien complet en annexe). Voici une partie de cet entretien :

#### **Quelle méthodologie et quels outils adoptez-vous pour ce type d'études ?**

*“On pense que la mobilité est la manifestation de nos modes de vie, donc on essaye de comprendre comment les gens vivent, à travers 3 prismes : géographique, historique et sociologique.*

*Pour la géographie, on a un grille d'analyse qui utilise 5 dimensions :*

- (i) la géographie physique*
- (ii) le respect de la vie humaine (pollution atmosphérique, accidentologie, quartiers violents),*
- (iii) l'urbanisme,*
- (iv) l'appareil productif,*
- (v) la culture urbaine et les valeurs.*

*Ça se concrétise entre autres par de la cartographie. Pour la partie prospective, on utilise des modèles mathématiques de prévision de trafic, couplés avec des systèmes d'information géographique.*

*Pour l'histoire, c'est comprendre l'histoire de la ville depuis sa fondation, et où elle semble se diriger. Ça se concrétise entre autres par des tableurs excel stratégiques centrés sur la*

démographie, la mobilité, les finances et les émissions CO2 rétrospectifs sur les 10 dernières années, et prospectifs pour les 10 années à venir.

*Pour la sociologie, c'est comprendre comment les gens vivent en utilisant 3 segmentations : l'âge, les ressources économiques et le genre. Si on a des enquêtes ménages, on utilise ça pour explorer la mobilité quotidienne de chacun, et donc leurs modes de vie."*

**Comment vous adaptez-vous au contexte particulier d'un pays quand vous réalisez une étude à l'étranger ?**

*"On n'arrive jamais avec des solutions. On passe beaucoup de temps à comprendre suivant la méthode précédente. On repart de zéro, en ce sens on se jette dans le vide à chaque nouvelle étude. On essaye de travailler avec un junior français, ou imprégné de culture française, qui puisse être sur place à temps plein et qui puisse jeter un pont entre les deux cultures."*

**Quelles sont les plus grandes difficultés que vous rencontrez dans le cas de l'étude à Cali ? Quelles solutions y apportez-vous ?**

*"Ce qui est difficile en général c'est de s'assurer que ce qu'on fait va être utile, ne va pas se terminer par un rapport pdf rangé au fin fond d'un disque dur. C'est particulièrement le cas pour les études institutionnelles qui en général n'intéressent pas grand monde en fait. C'est pour ça qu'on a pris le parti d'aller au delà des termes de références pour parler du réseau, de l'aménagement du territoire et du projet de vie pour les 10 ans à venir dans cet espace métropolitain."*

## **B) Travail de recherche : état des lieux des Autorités Organisatrices de Transport et étude de cas**

### **1. Contexte : le manque de données sur les Autorités Organisatrices de Transport en Amérique Latine**

La première semaine de mon stage, nous avons réfléchi avec Fanny Bertossi à un travail de recherche que je pourrais réaliser sur le sujet de la mobilité en Amérique Latine qui soit à ma portée mais qui soit utile.

A l'occasion d'une réunion téléphonique programmée entre Fanny Bertossi, Thierry Gouin et Bertrand Dépigny, chargé de mission au CEREMA pour faire le point sur les actions respectives des deux structures, nous avons abordé la question de ce travail. Notre idée se portait sur la réalisation d'une base de données sur les autorités de transport existantes en Amérique Latine mais Thierry Gouin nous a averti qu'il avait déjà existé des tentatives peu concluantes dans ce sens vu le manque d'informations. Il était plus pertinent soit de réaliser une base de donnée superficielle mais avec le plus grand nombre de pays possible, ou plutôt approfondir quelques cas intéressants.

Nous avons opté pour la deuxième option, qui nous paraissait plus réaliste face au peu de temps que nous avons. Il s'agissait de réaliser un état des lieux général retraçant les tendances globales en terme d'autorités de transport en Amérique Latine, en

approfondissant trois cas pertinents d'organisation métropolitaine du transport. En effet, ce travail de recherche va dans le sens de la coopération technique où tout l'enjeu est de dépasser les frontières municipales pour une structuration cohérente de la mobilité à échelle régionale.

## *2. Méthode utilisée*

Premièrement, nous devons définir trois cas d'études qui permettraient d'illustrer trois contextes nationaux d'organisations du transport différents et trois exemples aboutis d'organisation métropolitaine de la mobilité en Amérique Latine.

Notre choix s'est dans un premier temps porté sur l'Aire Métropolitaine Valle de Aburra (AMVA), Aire Métropolitaine de Medellin en Colombie; sur le Consortium de Transpote Metropolitano (CTM, consortium de transport métropolitain) de Recife au Brésil; et sur l'Autoridad de Transporte Urbano (ATU, autorité de transport urbain) de Lima au Pérou.

Ensuite, Fanny Bertossi m'a demandé de réfléchir à une grille de critères sur laquelle s'alignerait l'étude des trois cas, puis nous l'avons élaboré ensemble. Notre article suit donc 7 critères pertinents pour l'analyse d'une Autorité de Transport :

- le **cadre légal** au niveau national, pour comprendre la répartition des compétences en matière de transport entre les niveaux administratifs (national, régional et local) et dans quelle mesure une échelle métropolitaine ou de coopération interadministrative est instituée dans la loi.
- la description du **territoire** et de son **système** de transport.
- la forme institutionnelle de l'Autorité de Transport en particulier son système de **gouvernance**.
- ses **ressources** financières, humaines et techniques.
- le spectre de **compétences** et les **fonctions** de l'Autorité et son articulation avec les autres entités du système de transport.

A partir de ces critères, la première étape de ma recherche a consisté à construire un tableau récapitulatif des trois cas en fonction de ces critères (annexe). C'était une étape intermédiaire nécessaire pour cadrer l'analyse. D'ailleurs, ce travail m'a permis de me rendre compte que l'on manquait d'informations sur le cas de Lima, puisque l'ATU ne s'était réellement constituée que quelques mois avant, ne permettant pas de faire une analyse exhaustive de son fonctionnement.

J'ai mené une recherche plus générale à échelle du continent pour tenter de passer en revue les organisations existantes et trouver des cas d'administration métropolitaine du transport (annexe). Ainsi, le cas de Santiago de Chile m'a paru intéressant car il semblait s'agir d'une organisation métropolitaine de grande envergure, et nous avons donc choisi d'étudier le Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM, directoire de transport public métropolitain) pour notre article, plutôt que le cas de Lima.

Ensuite, j'ai commencé à documenter les cas en profondeur selon les critères d'analyse à partir de documents fournis par Fanny Bertossi et ceux que je trouvais. Il fallait à la fois lire des textes théoriques, des rapports d'activités des autorités de transport et d'organismes internationaux et enfin réviser des textes de lois.

Je n'avais jamais réalisé une recherche d'une telle envergure et dans une langue étrangère; c'était donc parfois difficile de rester méthodique dans la recherche et de ne pas s'éloigner de l'objectif. Il fallait réussir à lire en diagonale les documents pour identifier les détails qui m'intéressaient, trouver l'article précis dans des longs textes de lois, apprendre à chercher efficacement sur les sites internet des autorités de transport...

Je consignais systématiquement les liens et les références des documents que je trouvais en fonction des pays en y ajoutant une brève description pour pouvoir retrouver facilement des informations (annexe n°4).

Nous avons ensuite défini le plan précis de l'article et j'ai entamé l'écriture. Pendant toute cette partie d'écriture, Fanny Bertossi était en déplacement en France. Je lui envoyais ma première version d'un cas, puis elle me renvoyait des commentaires, des approfondissements nécessaires et je corrigeais.

En parallèle, nous avons prévu de réaliser des entretiens avec des personnels des autorités de transport de Medellin, de Recife et de Santiago. Ma tutrice possédait un contact pour les deux premiers. En revanche, nous n'en n'avions pas pour Santiago, et aucune adresse mail ne figurait sur le site du DTPM. J'ai pu entrer en contact avec la responsable communication de l'institution via les réseaux sociaux officiels du DTPM, en envoyant un message présentant qui nous étions, notre démarche et demandant si nous pourrions être en contact avec une personne du directoire afin de répondre à nos interrogations.

Ainsi, lors du retour de Fanny Bertossi, nous avons pu réaliser les entretiens téléphoniques en persévérant face à plusieurs appels laissés sans réponse. Nous avons échangé avec un employé de Metro de Medellin, l'entreprise gestionnaire du système intégré de l'AMVA; à une employée du CTM de Recife; et à la responsable communication du DTPM, à deux reprises. Pour chacun des entretiens, j'avais préparé la liste de question, complétée par Fanny Bertossi, et nous les posions comme guide de la discussion.

Ces entretiens ont permis de faire la lumière sur les doutes restants et de clôturer l'écriture de l'article, en finissant par la rédaction de l'introduction.

Cette recherche s'est déroulée sur toute la durée du stage, en parallèle du suivi des réunions et ateliers de la coopération.

### *3. Objet de la recherche*

L'objet final de la recherche est un article de 25 pages, qui sera publié sur le site de CODATU et partagé aux bénéficiaires de la coopération. Le plan de l'article traduit en

français se trouve à l'annexe n°5, et l'article entier en espagnol est joint à la version papier du rapport. Je souhaite ici en faire un court résumé.

L'article est introduit par le constat du phénomène d'urbanisation rapide de l'Amérique Latine, déjà deuxième continent le plus urbanisé du monde. Des données chiffrées sur les dynamiques actuelles de la mobilité sur le continent (augmentation du taux de motorisation, forte pollution, baisse de l'usage du transport public...) sont exposées. Elles rendent compte des défis auxquels le continent fait face en terme de transport, devant mettre en place des systèmes de transports multimodaux et intégrés qui requièrent des Autorités Organisatrices de Transport fortes. Ainsi, nous proposons d'étudier trois d'entre elles, selon la grille de critères que j'ai évoquée plus haut.

Le premier cas étudié est celui de Santiago de Chile, capitale du Chili. Le cadre national régulant le transport est détaillé comme très centralisé, puisque c'est le Ministère du Transport et des Télécommunications qui gère le transport à tous les échelons administratifs via des organes déconcentrés.

L'article étudie ensuite le cas particulier du DTPM, programme spécialement conçu pour la gestion du transport de la capitale, c'est-à-dire un système s'étalant sur 34 communes et comptant un métro, 380 lignes de bus, un train de banlieue et plusieurs millions de voyageurs par jour. Tous les critères sont passés en revue, puis l'étude du cas est clôturée par une analyse des défis et des processus d'évolution du système en cours.

Puis, l'article détaille le cas de Recife au Brésil. A l'inverse du Chili, chaque échelon administratif détient la compétence en transport dans les limites de sa juridiction. Un échelon métropolitain est institué dans la loi à travers les Régions Métropolitaines, et celle de Recife utilise l'outil du consortium public pour la gestion du transport. Cet instrument juridico-institutionnel permet l'association de différentes entités, publiques ou privées, pour une prestation commune d'un service. Ici, sont associés dans le *Consortio de Transporte Metropolitano Grande Recife* l'Etat du Pernambouc avec les municipalités de Recife et Olinda. Le consortium est l'autorité d'un système intégré comptant trois modes (bus, train de banlieue, métro) sur 15 municipalités. De la même manière, l'étude se termine par une analyse des défis actuels pour le consortium.

Enfin, le dernier cas étudié est celui de l'Aire Métropolitaine Valle de Aburra, dont la municipalité-centre est Medellin, en Colombie. Le cadre légal colombien sur le transport, évoqué dans la deuxième partie de ce rapport, est détaillé. Puis est analysée l'Aire Métropolitaine en charge d'un des systèmes de transport intégré les plus emblématiques du monde comptant bus, métro, train de banlieue, téléphérique et vélos que l'usager peut payer avec la même carte.

La conclusion confronte les trois cas (organisation centralisée ou association de municipalités) et donne un bref panorama de la répartition de la compétence transport selon les pays d'Amérique Latine. Chaque critère de la grille d'analyse est repris pour



comparer les cas d'étude et tirer des dynamiques générales d'organisation du transport sur le continent, en ouvrant sur des cas prometteurs de gestion métropolitaine de la mobilité, comme Quito en Equateur.

Par ailleurs, j'ai réalisé au début du stage un bref état des lieux (extrait à l'annexe n°7), sur le thème des trottinettes électriques en Colombie (marché, mise en place ou non d'une réglementation, panorama du continent sur la question).

## C) Aide ponctuelle à ProPacífico

### *1. Contexte*

Lorsque ma tutrice était absente, en attendant d'une part des réponses à mes sollicitations d'entretien et d'autre part d'avoir les corrections et remarques sur mon travail de recherche qui m'étaient nécessaires pour avancer, j'ai signalé à mes collègues de bureau que j'étais disponible s'ils avaient besoin d'une aide quelconque.

Ainsi, un de mes collègues m'a donc proposé de l'aider dans son travail de tri d'archives de l'entreprise le temps d'une après-midi. Il s'agissait de lire rapidement le document pour identifier de quel projet il était question pour pouvoir ensuite l'enregistrer dans un tableur et le ranger.

### *2. Créer une présentation récapitulative d'un diagnostic technique*

Le responsable Infrastructure et Compétitivité de ProPacífico m'a proposé d'aider son stagiaire, Kevin Gallardo, à réaliser une présentation récapitulative du diagnostic de la situation de référence en terme de réseau ferroviaire produit par SYSTRA dans le cadre du projet de train de banlieue.

#### a) Nature du document et relation avec mon stage

Ce document technique de 90 pages, écrit en espagnol, est un diagnostic technique réalisé par l'entreprise SYSTRA pour établir un état des lieux des infrastructures existantes de transport ferroviaire et de l'offre et de la demande dans le domaine afin d'envisager les options les plus adaptées pour le train de banlieue.

Même si la coopération technique ne porte pas spécifiquement sur le projet du train, il est une des principales raisons pour lesquelles une Autorité Régionale de Transport est nécessaire et pour laquelle CODATU intervient à Cali.

De plus, ce document pose un contexte général sur l'état du transport à Cali et sa région, et travailler dessus m'a permis de compléter ma compréhension du terrain de stage.

## b) Méthodologie

Nous nous sommes réunis avec Kevin Gallardo pour définir exactement leurs attentes pour cette présentation; et avons étudié le sommaire pour identifier les parties que je ne pouvais pas traiter (les parties d'économie pure). Il s'est donc chargé de la partie sur la présentation de la zone géographique, étant beaucoup plus familier à la question, et à la partie très économique, et j'ai traité les 6 parties restantes (analyse des infrastructures existantes et de l'offre et la demande en transport ferroviaire).

Il s'agissait de condenser et de résumer au maximum tout en gardant les informations essentielles transmises par le document, afin qu'il puisse être présenté de manière brève au sein de l'entreprise (extraits à l'annexe n°6).

J'ai beaucoup apprécié réaliser ce travail car le document était très intéressant et m'a permis d'encore mieux comprendre le contexte de la coopération technique. C'était un bon exercice pour lequel j'ai dû déterminer ce qui était le plus important parmi le grand nombre de données par un travail de hiérarchisation des informations ; être concise mais exhaustive à la fois; et soigner ma rédaction en espagnol ainsi que l'esthétique de la présentation pour qu'elle soit la plus claire possible.

## IV- Analyse critique de l'expérience et bilan

### A) Evoluer pour la première fois en milieu professionnel

Tout d'abord, ce stage aura été l'occasion de découvrir le monde professionnel. Bien qu'ayant déjà travaillé dans des entreprises pour des jobs d'été, je n'avais jamais eu d'expérience professionnelle liée au domaine de mes études.

Il y a des capacités de base que j'avais déjà acquises lors de mes expériences professionnelles précédentes : savoir se montrer flexible, faire preuve d'écoute, entendre la critique et la rendre constructive...

Par ailleurs, j'ai appris à développer mon sens du relationnel. Arriver et trouver sa place dans une entreprise où travaille une soixantaine de personnes, étrangères qui plus est, n'est pas un exercice facile. J'ai constaté que vouloir se faire discrète, par peur de déranger, est un comportement contre-productif car il peut être perçu comme de la timidité. Cependant, j'ai multiplié les prises d'initiatives, en proposant mon aide et en me montrant curieuse sur les activités de mes collègues; et me suis ainsi facilement intégrée dans l'équipe colombienne.

Enfin, je noterai qu'il est difficile de passer de l'environnement universitaire au terrain professionnel. En effet, il n'est pas aisé d'adapter des compétences très théoriques acquises en licence à un exercice très concret de stage. Je suis arrivée sur le terrain de stage avec l'appréhension de ne savoir « rien faire », d'autant plus que je n'avais pas encore commencé le master et n'avais donc pas de connaissances spécifiques sur le transport. Cependant, j'ai réalisé au fur et à mesure que je mobilisais beaucoup de compétences acquises durant les trois dernières années, comme l'esprit critique et de synthèse, les capacités de rédaction et d'analyse et la maîtrise d'une langue étrangère.

### B) Le défi d'un travail de recherche d'envergure

J'ai fait face à plusieurs difficultés qui représentaient tout l'enjeu du travail et l'ont rendu particulièrement valorisant.

L'enjeu de cette recherche était triple : un travail conséquent à produire, dans une langue étrangère et sur un sujet qui ne m'était pas familier.

Premièrement, j'ai dû assimiler rapidement des connaissances techniques et précises : identifier chaque acteur d'une autorité de transport; comprendre les systèmes de concessions, autorisations, habilitations, permis....

Le suivi de la coopération technique nourrissait mon travail de recherche, car j'y apprenais beaucoup sur les institutions et les systèmes de transport. Je complétais mon apprentissage par beaucoup de lectures.

Le manque de connaissances sur le sujet rend la recherche plus difficile, car on se perd

facilement. J'avais tendance par exemple à confondre compétences et fonctions d'une autorité de transport et je sollicitais souvent ma tutrice pour marquer la distinction. A l'inverse, quand je pensais avoir bien compris un système, elle me posait des questions essentielles auxquelles je n'avais pas pensé spontanément. Petit à petit, j'ai automatisé ces questionnements, ce qui me sera très utile lorsque je travaillerai de nouveau sur les services de transport.

Par ailleurs, je retiens pour l'avenir que la réalisation d'entretiens doit être largement anticipée, afin de prévenir les aléas quasi-systématiques que représentent les longs délais de réponses et les reports de rendez-vous.

J'ai sollicité beaucoup de compétences acquises en licence, notamment organisationnelles : structurer sa pensée, hiérarchiser les informations, croiser les sources, synthétiser et analyser des données brutes.

Au fil du travail, j'ai développé une méthode de recherche : d'abord réviser le cadre légal national et extraire les textes importants; puis sonder les autorités existantes et schématiser leur fonctionnement. J'ai donc acquis plus de rigueur et de capacité d'analyse.

Enfin, j'ai fait preuve d'autonomie dans mon travail tout au long du stage et plus particulièrement lors des trois semaines d'absence de ma tutrice.

En conclusion, cette recherche était un bon exercice pour un premier stage, car elle m'a permis d'acquérir les connaissances essentielles pour travailler dans le domaine du transport. Elle cumulait les aspects théorique, technique et communicationnel (par la sollicitation et la réalisation des entretiens).

## CONCLUSION

Ce stage a été l'occasion de découvrir un domaine professionnel qui m'intéressait a priori. Cet intérêt a été confirmé et développé par la richesse du cadre de stage : la découverte du fonctionnement d'une association française renommée tout en étant en immersion dans la culture colombienne.

J'ai développé des connaissances solides qui m'ont déjà été utiles dans mon parcours en master 1; et je trouve très valorisant et motivant d'étudier des notions en ayant déjà observé leur utilisation concrète en stage. C'est le cas pour le recours aux systèmes d'informations géographiques; de l'application du droit de construction de la ville et de toutes les notions relatives aux villes en devenir; trois cours de spécialité du master ISUR.

Ce stage s'intègre donc tout à fait dans mon projet professionnel et m'a fait découvrir plusieurs débouchés possibles. Tout d'abord, mener des coopérations techniques dans des villes en développement comme Fanny Bertossi; mais aussi travailler dans le champs plus institutionnel dans les agences d'aide au développement comme l'AFD. En outre, il est possible de se diriger vers des activités d'études et de conseil comme DVDH ou SYSTRA, où les composantes d'ingénierie purement techniques entrent en jeu. J'aimerais d'ailleurs beaucoup réaliser un prochain stage dans ce genre de structure car leurs activités m'ont paru passionnantes.

## ANNEXES

Annexe n° 1 : Carte des activités de CODATU en 2018.

Annexe n° 2 : Carte de Cali et son agglomération.

Annexe n° 3 : Photos de activités des consultants DVDH.

Annexe n° 4 : Extraits du document de 5 pages consignant toutes les données utiles à la recherche.

Annexe n° 5 : Plan traduit de l'article de recherche.

Annexe n° 6 : Extraits de la présentation réalisée pour ProPacífico.

Annexe n° 7 : Extrait de l'état des lieux sur le sujet des trottinettes électriques en Amérique Latine (en espagnol).

Annexe n° 8 : Bibliographie générale.

Annexe n° 9 : Fiche d'évaluation par la tutrice de stage, Fanny Bertossi.

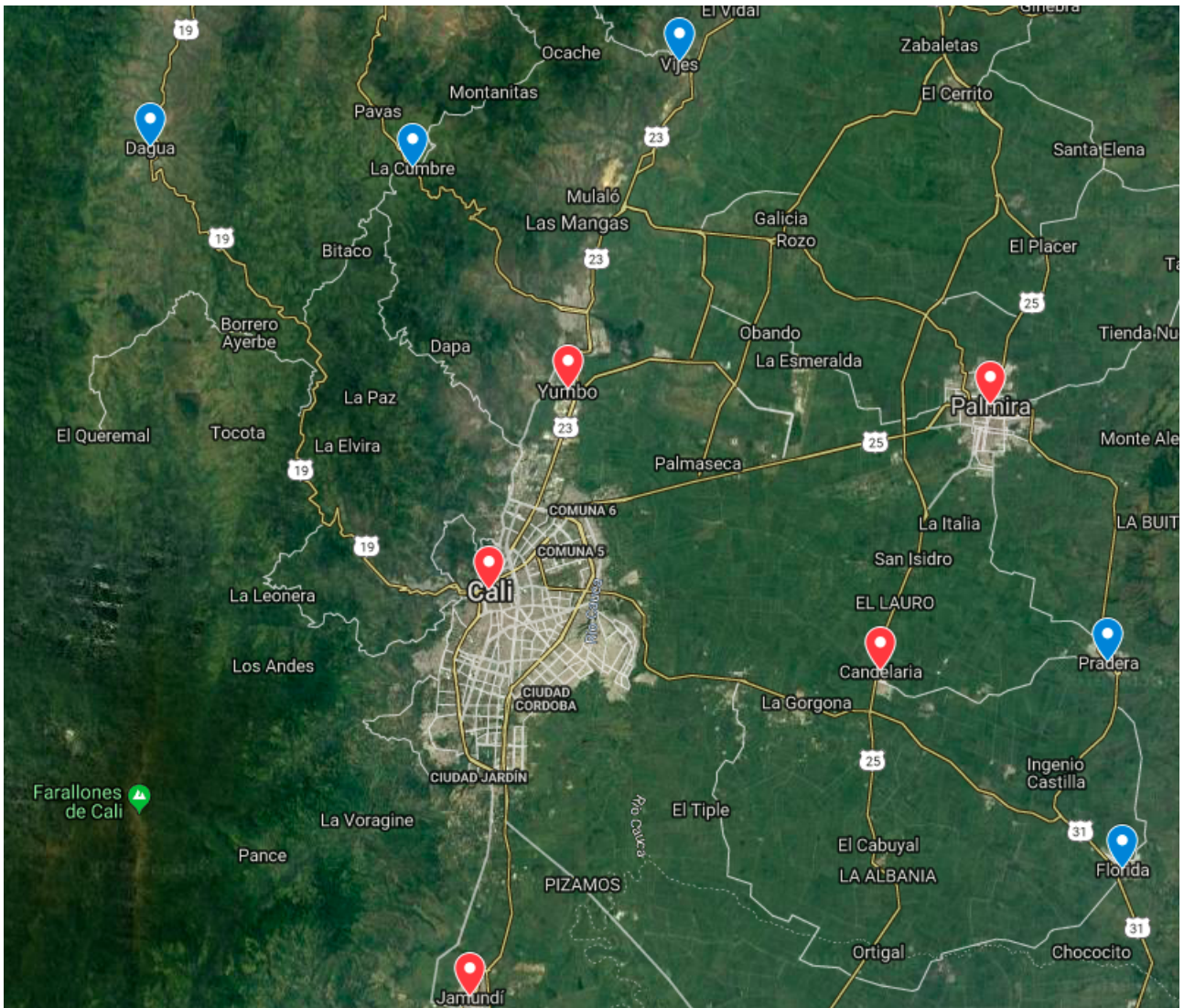
## Annexe n° 1 : Carte des activités de CODATU en 2018



Source : Rapport d'activité CODATU 2018



## Annexe n° 2 : Carte de Cali et son agglomération.



*En rouge, les communes de la première couronne de l'agglomération.  
En bleu, les communes de la deuxième couronne.  
Source : élaboration à partir de Google Maps.*



**Annexe n° 3 : Photos des activités des consultants DVDH.**



*Présentation du diagnostic au conseil municipal de Florida.*



*A gauche, réalisation d'un exercice de zonage.  
A droite, les maires des municipalités à la fin de l'atelier.*

Annexe n° 4 : Extraits du document de 5 pages consignant toutes les données utiles à la recherche

## Sources et données – Autorités Organisatrices de Transport en Amérique Latine

### RESSOURCES GÉNÉRALES :

- WRI :

<https://wrimexico.org/our-work/topics/sustainable-cities>  
<https://wriciudades.org/>

- <http://movilidadamable.org/>

- CAF

- UITP

- <https://new.unhabitat.org>

- Document théorique « Fortalecimiento institucional y técnico de las áreas metropolitanas en América Latina » (étude de 2013/2014) : <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1402/3%20Fortalecimiento%20institucional%20y%20tecnico%20de%20las%20areas%20metropolitanas%20en%20America%20Latina-28feb.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

### BRÉSIL

- Lei complementar n°14 de 1973, sur le Régions Métropolitaines : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp14.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp14.htm)

- Sur le statut de métropole, lei 13089 de 2015 : [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/ Ato2015-2018/2015/Lei/L13089.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ Ato2015-2018/2015/Lei/L13089.htm)

- loi sur les consorcios publics (ley. 11.107 de 2005) : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm)

- Informations sur le PDUI au Brésil et liste de toutes les régions métropolitaines et leur PDUI : <http://fnembrasil.org/pdui/>

- informations sur les consortiums publics : <https://camiloprado.com/2017/08/23/o-que-sao-consorcios-publicos/>

- avantages et faiblesses de la loi sur les consortium publics : <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2012/10/29/os-consorcios-intermunicipais-aumentam-a-eficiencia-no-setor-publico/>

## CHILI

- Ley n° 19.175, orgánica constitucional sobre gobierno y administración regional : [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/ley\\_19175\\_actualizada\\_mayo\\_2017.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/ley_19175_actualizada_mayo_2017.pdf)
- Ley orgánica de municipalidades (ley 18695) : [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/ley\\_18.695\\_municipalidades\\_-\\_abril\\_2010\\_5a\\_ed.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/ley_18.695_municipalidades_-_abril_2010_5a_ed.pdf)
- Decreto Supremo 212 de 1992, reglamento de los servicios nacionales de transporte publico de pasajeros : <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=11043>
- Analyse comparée entre décentralisation Chili/Colombie et présentation des deux modèles : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403417>
- Directorio de Transporte Público Metropolitano - Autorité Organisatrice de Transport pour le Gran Santiago : <http://www.dtpm.cl/index.php/homepage/directorio-de-transporte-publico>
- Création du directorio : <http://www.dtpm.cl/descargas/Instructivo%20Presidencial%20N°%20001%20Crea%20CGTS.pdf>
- Instructivo presidencial qui modifie le directorio (intégration de l' « intendente » de la région métropolitaine dans les membres constituant le directorio) : <http://www.dtpm.cl/descargas/instructivo%2015%20de%202014.pdf>
- Site de TrenCentral, opérateur de MetroTren Nos : <https://www.trencentral.cl/metrotren-nos>
- Ley n°20.378 que crea un subsidio nacional para el transporte público remunerado de pasajeros (estudiantes) : <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1005871>
- Informe de gestión 2018 del DTPM : [http://www.dtpm.cl/descargas/memoria/Informe\\_Gestion\\_2018\\_DTPM.pdf](http://www.dtpm.cl/descargas/memoria/Informe_Gestion_2018_DTPM.pdf)

## **Annexe n° 5 : Plan traduit de l'article de recherche**

### **Introduction**

Défis et gouvernance de la mobilité en Amérique Latine

Critères d'analyse

### **Gran Santiago, Chili**

Un cadre national centralisé

Une organisation spéciale dans la capitale

Le Directoire de Transport Public Metropolitain

*Le système de transport public intégré de Santiago*

*Fonctions du DTPM : la planification tactique du réseau métropolitain*

*Ressources et gouvernance du DTPM*

Défis et processus en cours dans l'organisation du transport à Santiago

### **Région Métropolitaine de Recife**

Cadre légal en matière de transport public au Brésil

Le modèle du Consortium Public de Transport-Grande Recife

*De l'EMTU au CTM : vers un modèle de gouvernance multi-niveau*

*Compétences du CTM : le Système de Transport Public de Passagers de Recife*

*Fonctionnement et ressources du CTM*

*Fonctions du CTM et articulation aux autres entités*

Défis et processus en cours dans l'organisation du transport à Recife

### **Aire Métropolitaine Valle de Aburrá, Colombie**

Le modèle de l'Aire Métropolitaine Valle de de Aburrá (AMVA)

*Compétences de l'AMVA : une association métropolitaine à vocations multiples*

*Gouvernance et ressources de l'AMVA*

*Fonctions de l'AMVA : de la planification stratégique à la régulation tactique*

Défis et processus en cours dans l'organisation du transport de l'AMVA

### **Conclusion**

### **Bibliographie**



# ProPacífico

## Resumen del diagnostico para el estudio de prefactibilidad de SYSTRA

*Cali, 23 de julio de 2019*

propacifico.org

### Oferta de transporte público colectivo convencional municipal



	CALI		YUMBO	PALMIRA	JAMUNDI
<b>Oferta de transporte público convencional</b>	<b>MIO (BRT 2009)</b> 39,5 km troncales 429 km para : - pretroncales (26 rutas) - alimentadoras (59) <b>Cobertura de 92,5%</b>	<b>24 rutas</b> tradicionales de autobuses 10 empresas	<b>9 rutas</b> 7 empresas	<b>10 rutas urbanas</b> <b>5 suburbanas</b> <b>2 especiales</b> 3 empresas	<b>Busetas</b> en varias rutas sobre <b>zona urbana</b> (2 empresas) <b>Buses y busetas por zona rural</b> (2 empresas)
<b>Desafíos</b>	Oferta debilitada del sistema complementario al MIO Papel del <b>MIO reforzado</b>		<b>Falta de organización</b> Competición ilegal de rutas intermunicipales	Crecimiento del uso de <b>carros y motos</b> Organización transporte intermunicipal con sistema municipal <b>falta de claridad</b>	<b>Falta de legibilidad y calidad</b>

**Oferta especial : transporte público en camperos tipo jeep (carga y personas)**  
 Sectores rurales, corregimientos / fuertes pendientes de Cali

## **Annexe n°7 : extrait de l'état des lieux sur le sujet des trottinettes électriques en Amérique Latine (en español)**

### **“Patinetas eléctricas compartidas en Colombia**

El fenómeno de las patinetas compartidas (o de alquiler) llegó a Colombia a finales del año 2018 en Bogotá.

Hoy, se encuentran en varias ciudades del país :

- En Bogotá desde noviembre de 2018, donde hay entre 3000 y 4000 patinetas en circulación.
- En Medellín desde fin de 2018.
- En Cali desde principio de 2019 con al rededor de 1500 patinetas.  
La ciudad se le adelantó a Medellín y Bogotá por ser la primera ciudad del país que anunció que las articulará a su sistema de transporte público masivo, el MIO.
- En Cartagena desde principio de 2019.

El servicio vale al rededor de 1500 pesos para desbloquear la patineta y 300 pesos por minuto.

Como sucedió en todos los países donde llegaron patinetas eléctricas de alquiler, el éxito de ese modo de circulación llegó antes de una regulación concreta, lo que produjo desorden y obstrucciones de la vía pública por una parte y accidentes de la circulación por otra parte, aunque es difícil evaluar su número ya que este tipo de transporte no está tipificado y por lo tanto no se incluye en el Informe Policial de Accidentes de Tránsito (IPAT).

No existe reglamentación para las patinetas en el Código Nacional de Tránsito, por lo cual hay un vacío normativo para su funcionamiento. Varios funcionarios de alcaldías han manifestado su voluntad de hablar con el gobierno para poner este tema en la agenda.

De momento, iniciativas de regulación solo se implementaron en Bogota.

En efecto, solo días después de comenzar a operar en Bogotá, la Alcaldía local de Chapinero (Bogotá) decomisó 40 patinetas de la empresa Grin por temas de documentación y espacio público. Las instituciones públicas se dieron cuenta del vacío jurídico y de la necesidad de fomentar medidas frente a una flota cada vez más grande.

Primero, la Secretaría de movilidad de la ciudad de Bogotá emitió la circular 006 de diciembre del 2018, con recomendaciones de tránsito para vehículos tipo patinetas con o sin motor.

Dentro de las recomendaciones está :

- No transitar a más de 20km/h.
- Utilizar casco abrochado y ajustado.
- Utilizar elementos reflectivos como el chaleco.

También se hace énfasis en el cumplimiento del Código Nacional de Tránsito Terrestre, el cual restringe el estacionamiento de vehículos de llantas en andenes, zonas de espacio público entre otros lugares. Así mismo, recomiendan no transitar por andenes y vías arteriales; pero indican que si se puede hacer por ciclorrutas o calzadas (cuando no exista ciclorruta).

Con una resolución publicada en mayo de 2019, se implementó una verdadera regulación.

Entre todas, medidas claves se pueden destacar :

- La Secretaría de Movilidad determina los puntos y zonas de parqueo, así como las operaciones de carga y descarga, además que las zonas de circulación que contemplan las restricciones a circulación previstas en el Código de Tránsito (no en vías arterias), el Plan de Ordenamiento Territorial (no en antejardines) y el Plan Maestro de Movilidad vigente (no vías con transporte público).
- Se determinó que el horario de alquiler de los vehículos sería de 5:00 am a 10:00 pm.
- Las empresas que ofrezcan el servicio de alquiler deben pagar una retribución al Distrito por "aprovechamiento del espacio público » y se exige tener vigentes las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual.

En Cali, el Concejo Municipal pidió la implementación de reglamentaciones a la Secretaría de Movilidad en el modelo de la resolución adoptada en Bogotá. Sin embargo, ningún tipo de documento fue publicado hasta ahora.

De hecho, solo existe al día de hoy una sanción por malos comportamientos en las vías, como conducir en contravía. En este caso la persona debe asistir a una charla educativa y si no cumple, debe pagar una multa de 110.412 pesos.

Igualmente en Medellín, los poderes públicos fueron tomados por sorpresa frente a la llegada de patinetas, así que ninguna regulación se vio implementada. El Secretario de la Movilidad, Humberto Iglesias, privilegió un diálogo con las empresas para que llegaran las patinetas de manera organizada y con seguridad, pero lamentó no haber podido desarrollar este diálogo con la empresa Cosmic Go. (...)"

## Annexe n° 8 : Bibliographie générale

Del Pilar Rojas Santana, L. K., & Castellanos, F. (2017). Análisis comparado entre la descentralización administrativa colombiana y chilena: avances y desafíos para el desarrollo. *Administración y Desarrollo*, (47(2)), 160-171.

Hurtado, A., Torres, A., & Miranda, L. (2011). El programa de sistemas integrados de transporte masivo en Colombia: ¿un ejemplo de recentralización de la gestión de las ciudades? *Territorios* 25, 95-119.

Knirsch, T. (Ed.). (2012). *Municípios e estados: experiências com arranjos cooperativos*. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer.

Kumar, A., & Agarwal, O. P. (2013). *Institutional Labyrinth. Designing a way out for improving urban transport services: lessons from current practice*. Washington: World Bank Group.

Rivas, M. E., Suárez-Alemán, A., & Serebrisky, T. (2019). *Hechos estilizados de transporte urbano en América Latina y El Caribe* (Nota técnica Núm. IDB-TN-1640). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.



Annexe n° 9 : Fiche d'évaluation par la tutrice de stage, Fanny Bertossi



SciencesPo  
Rennes

ÉVALUATION DE STAGE

Obligatoire       Conseillé       Apprentissage

à remettre à l'étudiant à la fin du stage

■ STAGIAIRE :

NOM - Prénom : JANNIN Romane  
Année : Année préparatoire      Section/Master :

■ ÉTABLISSEMENT D'ACCUEIL :

NOM : CODATU // Polaciflo  
Adresse : 21 boulevard Vieux-Nord 69003 LYON // Stage réalisé dans les  
... locaux de Polaciflo, Tour Conf. Colombiana, Cali, Colombie.  
Tél. : 04 78 52 82 09      Fax : 04 78 62 32 99  
NOM et fonction du responsable de stage : Fanny Bertossi  
Tél/fax/E-mail du responsable de stage : fbertossi@codatu.org  
Qui a rempli l'évaluation ? Fanny Bertossi (tutrice de stage de l'organisme d'accueil)

■ OBJECTIFS DU STAGE :

*Il s'agit du contenu et des objectifs de la mission définis avant le stage avec l'élève.  
Les éléments de l'évaluation tiendront compte des compétences et des qualités mises en oeuvre pour mener à bien la mission.*  
... L'objectif principal du stage était la réalisation d'une recherche sur la  
... souveraineté métropolitaine de la mobilité en Amérique Latine. En parallèle, participer  
... aux activités de la coopération pour structurer une AOT à Cali. La stagiaire  
... devait développer des compétences en recherche, analyse, organisation de son temps de travail

■ APPRÉCIATION PORTÉE SUR LE STAGIAIRE :

*Veillez attribuer une cote [de 1 (faible) à 5 (excellent)], en encerclant le chiffre approprié, pour chacun des éléments d'évaluation.  
Le 0 signifie : n'a pas pu être apprécié. N'hésitez pas à apporter d'éventuels commentaires au verso de la feuille.*

■ Comportement général

- faculté d'adaptation	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- motivation	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- disponibilité	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- volonté d'apprendre	0 1 2 3 4 <b>5</b>

■ Qualités professionnelles

- respect des objectifs	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- respect des délais	0 1 2 3 <b>4</b> 5
- capacité d'analyse	0 1 2 3 <b>4</b> 5
- esprit de synthèse	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- expression écrite	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- expression orale	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- autonomie	0 1 2 3 4 <b>5</b>
- esprit d'initiative	0 1 2 3 4 <b>5</b>



- soucieux de la qualité du travail rendu 0 1 2 3 4 5  
Connaissance ou compétence particulièrement appréciée et/ou faisant défaut : *(voir vers)*

■ **Aptitudes aux relations sociales**

- aptitude au travail en équipe 0 1 2 3 4 5  
- ouverture d'esprit 0 1 2 3 4 5  
- sens de l'écoute 0 1 2 3 4 5  
- contrôle de soi 0 1 2 3 4 5

Qualité particulièrement appréciée et/ou faisant défaut : *(voir vers)*

■ **Intérêt retiré du travail du stagiaire** (tâches confiées, étude, rapport de stage) :

*la stagiaire a réalisé une article de recherche qui a été publié sur le site de Codatu et partagé avec les bénéficiaires de la coopération technique à Cali. Elle participe aux activités de capitalisation de Codatu qui a pour vocation la création de connaissance et l'échange d'expertise autour de la mobilité urbaine.*

■ **POURSUITE DE L'ACCUEIL DES STAGIAIRES :**

① **Accueil d'un autre stagiaire :**  oui  non

Pour quelle durée ? .....

Pour quelle période ? .....

Pour quelle activité ? .....

② **L'IEP de Rennes participe à des échanges de placement de stagiaires avec des collègues européens.** Etes-vous intéressé par un stagiaire étranger ? :  oui  non

Si oui, de quelle nationalité de préférence ? .....

Quelle personne contacter dans le cas de réponse positive aux questions ① et ② ?  
.....  
.....

■ **AUTRES REMARQUES :**  
.....  
.....  
.....

Date : *14/08/2019*

Signature et cachet de l'établissement d'accueil en stage :

*Beaume*

NOUS VOUS REMERCIONS DE L'ATTENTION QUE VOUS AVEZ BIEN VOULU ACCORDER À L'ÉVALUATION DE VOTRE STAGIAIRE.

Gilles BEAUME, responsable Service Insertion et Relations Professionnelles

Tél : +33 (0)2 99 84 39 12/07 Fax : +33 (0)2 99 84 39 50 Email : [service.stages@sciencespo-rennes.fr](mailto:service.stages@sciencespo-rennes.fr)

SCIENCES PO RENNES - 104, bd de la Duchesse Anne - 35700 RENNES - FRANCE



\* Connaissances ou compétences appréciées :

Romane a fait preuve d'un grand professionnalisme durant toute la durée du stage, étant autonome dans son travail, sérieuse et efficace pour réaliser les tâches demandées. Très curieuse et intéressée, avec une grande volonté d'apprendre, elle a acquis rapidement des connaissances et une bonne compréhension de sujets techniques sur l'organisation institutionnelle du transport.

Ses principales qualités durant son stage pour mener à bien ses missions sont :

- efficacité
- capacité de recherche et d'analyse
- sérieuse et impléctive
- bonne maîtrise de la langue espagnole
- curiosité

\* Qualités appréciées :

Romane a construit de très bonnes relations professionnelles avec moi et avec l'équipe de l'organisme d'accueil Polacéfico grâce à son esprit d'équipe et son dynamisme.