Sommaire

<i>Prolégomènes</i>	1
<i>La découverte de l'Afrique (1961-1963)</i>	6
<i>Au pays du mora-mora (1965-1968)</i>	10
<i>Tentative de réimplantation en France (1969-1970)</i>	17
<i>L'expédition du Mexique (1970-1973)</i>	20
<i>La coopérative Inter-Dis (1974-1978)</i>	24
<i>Intermède parisien (1978-1982)</i>	30
<i>Au pays du matin calme (1983-1984)</i>	37
<i>Série africaine (1985-1986)</i>	43
<i>Concurrence et Stratégies (1986-1990)</i>	50
<i>Un peu de Tiers-Monde (1986-1989)</i>	56
<i>Histoires belges (1990-1993)</i>	64
<i>À l'Est, du nouveau (1993-1996)</i>	73
<i>Études aquatiques (1994-2001)</i>	83
<i>Tribulations d'un expert en Orient lointain (1995-2000)</i>	97
<i>Fin de parcours (2001-2003)</i>	112
<i>Le Verduron, Marseille (2006)</i>	122

CURRICULUM VÉRITÉ D'UN INTERMITTENT DU DÉVELOPPEMENT

Prolegomènes

Ce n'est qu'avec une extrême répugnance que je me suis enfin déterminé à faire paraître un nom ignoré jusqu'ici dans la république des lettres, et que j'expose à rougir d'être sorti un moment de son obscurité. On croît communément que rien n'est plus aisé que d'écrire un Voyage : je l'avais moi-même pensé ainsi au premier aperçu ; mais j'ai reconnu mon erreur, lorsqu'il ne m'a plus été possible de revenir sur mes pas : j'ai été assailli tour à tour et par la crainte que ma mémoire fut infidèle, que mon imagination me séduisit, que des anecdotes qui me semblaient intéressantes ne parussent insipides à mes lecteurs [...]

Perrin Voyage dans l'Indostan (1785)

Ma vie professionnelle s'est passée en grande partie à l'étranger, surtout dans les pays sous-développés. Mon boulot consistait principalement à participer à des études économiques et financières sur des projets d'investissement pour le « développement ». Il s'agissait en général d'études dans le domaine des transports, surtout routiers ou de de l'eau¹ urbaine.

J'ai aussi touché quelques autres sujets de façon épisodique, principalement dans l'énergie. J'ai même fait quelques petites études un peu insolites par rapport à ma production habituelle.

A titre anecdotique, je peux citer une évaluation *a priori* de la perte économique pour les pêcheurs de Nice résultant de l'extension sur la mer² de l'aéroport de Nice-Côte d'Azur ou encore un calcul d'équilibre thermique pour une serre accolée à un habitat. La recherche, couronnée de succès sur le moment³, d'un partenaire aux Etats-Unis de l'activité de production de tableaux électriques de la société française

¹ Plus précisément, de la production d'eau potable, de sa distribution, de la collecte des eaux usées et de leur traitement.

² Hélas, les travaux de remblaiement entraînèrent un mini-tsunami et quelques dégâts matériels et humains.

³ Quinze ans après, un doute métaphysique m'assaille. La mission que je pensais réussie l'est-elle vraiment ? Grâce à Internet, je retrouve la société étasunienne et son responsable commercial. Désillusion, l'accord ne s'est jamais concrétisé !

Spie-Trindel a été également une activité atypique que j'aurais bien poursuivie et renouvelée, mais les circonstances favorables ne se sont pas reproduites !

*

* *

Après quelques années sous le statut de salarié, je suis devenu consultant indépendant, *free-lance* comme on dit dans le jargon du métier. Quant il s'agissait de « développement », je travaillais pour le compte, directement ou indirectement, d'organismes financiers comme les institutions de *Brettons Wood*¹, et tout particulièrement de la Banque mondiale² et ses satellites ou des banques régionales³.

Il y avait aussi comme donneur d'ordre la Communauté puis l'Union Européenne⁴. Il y avait enfin, mais de moins en moins, le ministère français de la coopération ou une de ses émanations.

Le plus souvent, je travaillais comme sous-traitant d'un bureau d'études ou d'une société d'ingénierie. Au bureau, la charge de trouver un contrat, d'en assumer la responsabilité générale, de trouver des collaborateurs internes ou externes, à moi de réaliser la partie qui m'incombait comme chef de mission ou expert spécialiste.

Ainsi, j'ai été pratiquement toute ma vie professionnelle un *intermittent du développement* dans un double sens :

- J'ai été le plus souvent sous le statut de *free lance*, façon élégante de dire mercenaire, bouche-trou, intérimaire, intermittent, travailleur précaire...
- Je n'ai pas fait que des études dont le but affirmé était le développement de nos frères sous-développés. *A contrario*, j'ai travaillé explicitement, officiellement, sans arrières pensées, pour le plus grand bien de pays riches, surtout la France.

*

* *

Pour être un peu plus précis sur l'étendue géographique de mon activité, je dénombre 60 pays dans lesquels j'ai effectué une ou plusieurs missions au cours de

¹ Les accords signés en 1944 à Bretton Woods, ont dessiné les grandes lignes du système financier international de l'après-guerre. Leur objectif principal fut de mettre en place les bases de la politique monétaire mondiale et de favoriser le développement économique des pays touchés par la Seconde Guerre mondiale.

² Le nom officiel en français est BIRD, Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement, siège à Washington D.C. aux Etats-Unis, avec sa filiale spécialisée dans l'investissement productif IFC, International Finance Corporation. L'autre institution est le FMI, Fonds Monétaire International, dont le siège est également à Washington. John Maynard Keynes, le fameux économiste britannique, en grande partie à l'origine de ces accords, disait que la BIRD est un fonds (de développement économique, travaillant plutôt sur le long terme) et le FMI, une banque (centrale pour les banques centrales des divers pays, travaillant plutôt sur le court terme).

³ Principalement la BID, Banque Interaméricaine de Développement siège à Washington, la BAfD, Banque Africaine de Développement, siège à Abidjan en Côte d'Ivoire et la BAfD, Banque Asiatique de Développement, siège à Manille aux Philippines.

⁴ Par l'intermédiaire de son bras armé pour la coopération, le FED, Fonds Européen de Développement ou une des directions générales de la Commission européenne, siège à Bruxelles en Belgique ou encore les banques européennes : BERD, Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement, siège à Londres au Royaume-Uni ou BEI, Banque Européenne d'Investissement, siège au Luxembourg.

mes 40 ans de vie professionnelle. De mes statistiques personnelles, soigneusement conservée, je peux tirer quelques chiffres synthétiques. L'un des plus significatif est la durée moyenne annuelle de mes missions : 128 jours.

Je peux également faire une répartition par continent :

17 % en Europe, 36 % en Afrique, 20 % en Asie, 27 % en Amérique, et (malheureusement) 0 % en Océanie.

Je peux même produire une liste exhaustive de pays :

Algérie, Allemagne, Argentine, Arménie, Belgique, Bénin, Bolivie, Brésil, Bulgarie, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Canada, Centrafrique, Chine, Congo-Brazzaville, Corée du sud, Égypte, Espagne, Etats-Unis, France, Gabon, Gambie, Ghana, Grèce, Guinée-Bissau, Guinée-Conakry, Guinée équatoriale, Honduras, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Kazakhstan, Liban, Madagascar, Malaisie, Malawi, Maroc, Mexique, Niger, Pays-Bas, Pérou, Philippines, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Rwanda, Sénégal, Singapour, Slovénie, Suède, Suisse, Tanzanie, Tchad, Tchéquie, Thaïlande, Tunisie, Turquie.

Je dois quand même préciser que c'est un métier assez bien payé. Ayant tenu quelques statistiques précises depuis 1991, j'ai pu calculer les honoraires effectivement perçus couvrant la période des missions, avec une conversion en Euros de 2006.

Il n'y a guère de progression dans le temps par rapport à la moyenne générale de 480 euros par jour calendaire, mais de grandes variations¹ annuelles comme à l'intérieur d'une année. Merci à la Lyonnaise des eaux pour qui j'ai beaucoup travaillé en 1998-99 et qui m'a permis de crever quelques plafonds (jusqu'à 700 euros). En revanche, j'ai plusieurs fois fait des missions à 350 euros par jour .

Il y a une contrepartie à la relativement haute rémunération des jours travaillés : c'est une immense incertitude. J'ai parfois attendu plusieurs mois dans ma maison de Marseille dans l'attente anxieuse d'un coup de fil salvateur. Ce ne sont pas les propositions qui manquaient car les bureaux d'études en remplissent des armoires entières et que seulement quelques-unes sont couronnées de succès.

Mon CV officiel étant assez coquet, ces sociétés n'hésitaient guère à me mettre sur la liste des experts ou même à me proposer comme chef de mission. Quand elles avaient l'affaire, c'était autre chose. Il arrivait que je ne sois pas disponible à ce moment-là, ou elles m'oubliaient carrément pour une raison d'opportunité ou pour présenter un autre « expert » moins cher.

À l'inverse, il m'arrivait, mais rarement, de recevoir un appel angoissé pour partir le jour même ou si possible la veille, pour résoudre une difficulté, combler une défaillance, remplacer une absence dans une opération se déroulant à l'autre bout du monde ou dans un pays troublé.

¹ Suivant le client et ma capacité de négociations et suivant le *timing* de la mission. En principe, les fins de semaine, en tout cas le dimanche, ne sont pas payés, en revanche le voyage l'est. Une mission du lundi au vendredi sera nettement mieux rémunérée en jours calendaires qu'une semaine complète.

Pour pallier ces difficultés, mes collègues *free lance*, dans de nombreux cas, cherchaient à augmenter leurs revenus nets en se faisant payer tout ou partie de leurs honoraires dans un paradis fiscal. La société y gagnait sur les charges sociales évaporées dans la nature, l'expert augmentait son revenu immédiat. Seule la morale¹ n'y trouvait pas son compte, mais qui s'en soucie à part une poignée d'individus dont je fais partie !

Autre tactique pour augmenter son chiffre d'affaires : répondre présent systématiquement, même si l'on se doute que deux missions ne sont pas compatibles du fait des dates prévues. Une fois que vous êtes sur le *planning* des deux affaires, on peut toujours s'arranger surtout si la mission est courte. C'est la réponse du berger à la bergère, les bureaux d'études en prenant facilement à leur aise avec les contraintes de temps de leurs consultants, ceux-ci peuvent tenter d'en faire autant s'ils arrivent à se montrer indispensables, au moins sur ce coup là ! Au cas – rare - où deux affaires se présentent réellement au même moment, il faut jongler avec les fuseaux horaires, les horaires d'avion, les délais pour faire quand même les deux missions.

Il y a aussi la possibilité, que j'ai quelques fois pratiquée, d'accepter des missions longues. La rémunération journalière est plus faible, mais sur une longue période, on s'y retrouve.

En tout cas, il est utile d'avoir un bon carnet d'adresses et quelques amis sûrs à des postes clés dans des bureaux d'études ou des institutions internationales. Bien évidemment, il est indispensable de faire du « bon » travail, selon les critères généralement admis.

Cela dit, mon expérience me dit qu'on ne choisit pas vraiment : on prend ce qui arrive en refusant seulement ce dont on a horreur ! En conclusion sur la rémunération, il faut préférer être un loup maigre qu'un chien gras !

*

* *

Autre aspect important, c'est un métier qui peut apporter des satisfactions intellectuelles pour peu qu'on prenne goût à relever les défis, eux aussi intellectuels, des missions impossibles. Comment contenter tout le monde, alors que les intérêts sont tout sauf consensuels ?

Il faut évidemment avoir du plaisir à vaincre certaines difficultés, comme éviter en permanence l'écrasement entre le marteau *Institution internationale* et l'enclume *Administration locale*, prouver une fois de plus qu'on est capable de se débrouiller tout seul. Avec le temps et l'habitude, des réflexes se développent. Ce n'est pas à un vieux consultant qu'on apprend à rédiger un rapport acceptable par tous, tout au moins si ce rapport sur un domaine dont il a une large expérience.

¹ J'ai une seule fois fait une entorse à mes principes pour participer à une petite étude qui n'existait pas officiellement. C'était un collègue du Saei qui se faisait une petite gratte intégrale. Il était chef d'un projet au Burkina Faso à ses moments perdus et je faisais partie de ses complices. Il était payé aux Etats-Unis sur son compte personnel pour le rapport complet et nous versait une compensation.

Contrairement à ce que pensent beaucoup de jeunes arrivistes engagés dans les métiers de la communication ou des nouvelles technologies de l'information, ce travail aussi est *exciting and challenging*, même si l'on n'est pas sûr d'y faire fortune.

*

* *

Pour être parfaitement honnête, le vrai charme du métier, c'est que vous voyagez dans des conditions raisonnablement bourgeoises de confort et de sécurité¹, avec la possibilité de satisfaire votre curiosité au sujet des populations autochtones et sur leurs mœurs étranges. En plus, vous avez l'occasion d'admirer des paysages sublimes et des ouvrages remarquables. C'est encore mieux quand vous pouvez vous faire accompagner par votre épouse légitime, mais cela, c'est un avis très personnel, non partagé² par beaucoup de « consultants ».

Je peux même raconter une histoire moral(isant)e et tout à fait véridique arrivée au cours d'une mission aux Philippines à un de mes chers camarades pas trop loquace, plus tout jeune, le genre loup solitaire.

Un lundi matin, il ne paraît pas au bureau. Au début, personne ne s'inquiète trop, mais il ne fera sa réapparition que le lendemain et se montrera très discret. Nous finirons quand même par avoir une explication. Le samedi soir, il est allé s'encanailler dans un quartier réputé comme louche, ce que déconseillent formellement tous les guides et la morale traditionnelle. Il a suivi une créature dans une petite chambre des environs où une chaude réception et une froide déception l'attendaient. Un comité d'accueil était là pour le mettre à la question. Dépouillé de tous ses biens, de tous ses vêtements et de sa carte bleue, il a été ficelé, drogué et laissé pour solde de tous comptes dans la chambre, réquisitionnée par effraction pour l'opération. Il a été délivré par une personne attirée par les cris qu'il poussait quand il a repris connaissance le lundi matin. La police, bonne fille, lui a prêté une couverture et l'a ramené à l'hôtel.

*

* *

Et maintenant, devenu retraité, les terres qu'il me reste à découvrir en touriste sont bien lointaines et en plus ce sont surtout des mers : l'Océanie ! Aussi je vous invite à suivre le récit de cette vie consacrée principalement, mais non exclusivement, au développement de nos frères sous-développés.

¹ À condition bien sûr d'éviter de donner une réponse positive à des offres alléchantes dans des pays outrageusement dangereux. C'est ainsi que j'ai refusé une offre mirobolante à Beyrouth pendant la guerre civile libanaise, une mission absurde dans l'Irak de Saddam Hussein juste après la première guerre du Golfe et quelques autres.

² Combien d'experts en tout genre mettent dans la colonne positive le fait que l'on peut s'offrir facilement des amours tarifés à des prix défiant toute concurrence ?

La découverte de l'Afrique (1961-1963)

- Savez-vous que vous êtes fort instruite pour une oie, lui dis-je.
- J'ai beaucoup voyagé, répondit modestement le jars.
- Mais enfin, où allons-nous ?
- Nous allons au lac Tchad.
- Où c'est ça, le lac Tchad ?
- Au centre de l'Afrique.
- Comment, au centre de l'Afrique, dans le pays des nègres ?
- Justement.

Alexandre Dumas Un voyage à la lune (1857)

Ma vocation, car au début c'était une vocation, s'est révélée à l'occasion d'une conférence du Père Lebret en 1958. J'étais alors en mathématiques spéciales (mat spé pour les intimes) à l'école Sainte Geneviève de Versailles (Ginette pour les Jésuites) et les bons pères avaient jugé utile de nous ouvrir l'esprit sur les misères du monde. Le fondateur du mouvement « Économie et Humanisme » m'avait tout particulièrement enthousiasmé avec son programme novateur de développement pour l'Afrique, en rupture avec la tradition coloniale. Ce continent était alors en plein mouvement vers l'indépendance des anciennes métropoles.

Ayant passé les concours avec succès, je me retrouve incorporé de justesse à l'école polytechnique. Fidèle au Père Lebret, je milite dans diverses associations qui comportaient en général le sigle OM (outré-mer). Au même moment, le fameux agronome René Dumont affirmait que *L'Afrique noire est mal partie*, critiquait tout le monde, proposait des voies nouvelles pour le développement. Et me voilà assistant à des conférences sur le développement autocentré, sur la sortie du colonialisme, sur les industries industrialisantes... Développement, développement, je pensais beaucoup à ça !

Comme responsable du XOM¹, je suis bien placé pour trouver un stage à l'été 1961. Je fais connaissance avec l'Afrique « profonde et mystérieuse » au cours d'un périple fort instructif au Tchad et au Gabon. J'envisage sérieusement de convertir une passion, concourir au développement de l'Afrique, en un métier : consultant dans le domaine de l'économie du développement.

La coutume voulait alors que le polytechnicien moyen se frotte au moins une fois dans sa vie au peuple à l'occasion d'un stage ouvrier de deux semaines au cours de la deuxième année de l'école. J'avais fort envie de repartir à l'étranger au prétexte d'un tel stage. En mars 1962, l'un de mes camarades de promo, fils d'un industriel de haut vol, ayant des relations dans les milieux d'affaires en général, et avec les

¹ Groupe « outre-mer » de l'école polytechnique, une des nombreuses activités non scolaires auxquelles se livrent les élèves.

actionnaires principaux de la Miferma¹ en particulier, nous obtient deux stages « ouvriers » tout à fait particuliers.

J'ai ainsi l'occasion de voir une montagne de fer au cœur de la Mauritanie, ainsi que de fréquenter une société extrêmement stratifiée. Au sommet les cadres de la Miferma, dont certains sont des chers camarades plus anciens qui se font un plaisir de nous recevoir. En dessous une maîtrise, exclusivement blanche, sur qui repose le gros de l'organisation générale. Encore en dessous, les ouvriers qualifiés, tous blancs et français, mais certains venus récemment du sud de l'Europe et avec qui j'ai passé quelque temps. Enfin, bien en-dessous, les *Bidannes*², autrement dit les indigènes maures affectés à des tâches tout à fait subalternes et avec qui nous n'avons aucun contact. Quelques fois, encore en dessous : un indigène noir.

Ai-je vraiment pratiqué un stage ouvrier ? C'est bien discutable car ceux que j'ai côtoyés (chauffeurs, mineurs, petits employés) étaient d'un genre un peu particulier : des « coloniaux » du genre « petit blanc ».

*

* *

À la sortie de l'école, mon numéro de classement est tout à fait comparable à celui d'entrée, ce qui m'interdit l'accès aux grands corps de l'état. Heureusement, j'ai une proposition d'une filiale de la CDC³, la SEDES, un bureau d'études spécialisé dans le « développement économique et social » devenu un centre d'accueil des anciens fonctionnaires de la France d'Outre-Mer, en voie de reconversion pour cause d'indépendance nationale. En tout cas, le travail proposé est tout à fait dans l'esprit de mon ambition d'alors.

Tout de suite après avoir accompli mon année de service militaire, je me retrouve au Tchad, dans une enquête démographique, chargé d'études pour la partie sud. En fait, j'étais principalement chauffeur, accessoirement mécanicien et finalement un peu correcteur des fiches d'enquête, quand des erreurs évidentes apparaissaient.

En partant, j'avais un peu en tête un célèbre poème de l'écrivain Rudyard Kipling (prix Nobel 1907) :

*Take up the White Man's burden
The savage wars of peace
Fill full the mouth of Famine,*

¹ Mines de fer de Mauritanie. Le transport en Mauritanie est organisé et aux frais de l'armée de l'air grâce au statut militaire de l'X. Quant au transport et au séjour en Mauritanie ils sont organisés et aux frais de la Miferma.

² Je croyais que le terme de « bidanne » employé par les Européens pour désigner les autochtones blancs était purement dépréciatif (ce qu'il est devenu en fait dans la bouche de ces Européens), mais en réalité, il a une existence historique. Le terme de « Mauritanie occidentale » appliqué par les géographes français à la fin du XIX^e siècle, à une partie de l'ensemble mauritanien et qui correspond plus ou moins aux limites de l'actuelle République islamique de Mauritanie supplante progressivement d'autres noms comme le *Chinguett* connu de l'orient arabe ou le *Trab el Bidhane* employé par populations locales et qui veut tout simplement dire : terre des Blancs !

³ Caisse des dépôts et consignations, le plus grand financier parapublic.

And bid the sickness cease¹;

Ce poème est paru en février 1899, dans *McLure's Magazine*, à un moment critique où l'expansion coloniale de l'Occident en général et de l'Empire Britannique en particulier, touchait à ses limites. Il pouvait parfaitement être repris par les militants tiers-mondistes de ma jeunesse. Il n'y aurait besoin que de changer le mot *blanc* par *riche* ou *développé*, qui lui étaient peu ou prou équivalents.

*

* *

Neuf mois et 20 000 kilomètres plus tard, je commençais à me poser des questions sur l'utilité de ce que j'avais étudié à l'école (polytechnique ou pas). Ma confiance dans les institutions officielles pour le développement avait considérablement faibli. J'avais une opinion mitigée sur les nouveaux cadres africains après avoir un peu fréquenté quelques « administrateurs » à Fort-Lamy ou dans le sud. Je les trouvais d'autant plus arrogants que leurs diplômes officiels étaient plus bas. Un jeune sous-préfet m'avait d'ailleurs proposé de devenir son conseiller économique dès qu'il serait devenu ministre.

Quant à mes enquêteurs, dont le plus « évolué » était allé jusqu'à la classe de troisième, ils n'avaient en général qu'une ambition : être ministre. Cela se comprenait aisément à voir l'ascension fulgurante qu'avaient connu les rares diplômés. Par exemple, en 1962 il y avait seulement deux médecins tchadiens, l'un était ministre de la santé et l'autre en prison comme opposant au régime.

En revanche, ce que j'avais vu sur le développement à la base, tel que mené par des militants de la Jeunesse Agricole Chrétienne dans les villages de brousse m'avait beaucoup plus convaincu. Les « officiels » parlaient de fermes modernes avec armada de tracteurs, engrais chimiques, encadrement qualifié². Ils cherchaient (et trouvaient partiellement) des fonds publics d'aide au développement pour financer ces projets pharaoniques. Pendant ce temps, les seconds mettaient en œuvre avec des moyens dérisoires la culture attelée dans les villages et l'amélioration des pratiques culturelles. Quelques jeunes paysans, venus de nos provinces rurales grâce au soutien de paroisses françaises et d'organisations chrétiennes, s'efforçaient de transmettre leurs méthodes de travail, en vivant très près des populations indigènes.

Une rencontre avait été déterminante pour ma compréhension des problèmes locaux, celle de Claude Pairault, un jésuite qui terminait sa thèse d'anthropologie à Boum le grand, village d'Iro. Ce village présentait l'avantage du point de vue de l'ethnologue d'être plutôt isolé³, centre d'une ethnie forte d'une dizaine de milliers d'habitants, coincé entre les zones chrétiennes et musulmanes.

La lecture de sa thèse manuscrite et des discussions passionnantes m'avaient ouvert les yeux sur mon « ethnocentrisme ». Je commençai à comprendre que le point de vue, conscient ou inconscient, auquel on se place pour observer la société

¹ Assumez le fardeau de l'homme blanc, Les sauvages guerres de la paix, Nourrissez la bouche de la famine, Et faites que cesse la misère;

² Plus ou moins synonyme de Blanc ou plus exactement *Européen* pour rester politiquement correct.

³ En tout état de cause, coupé du reste du monde pendant les six mois de la saison des pluies.

est extrêmement important. Je me rappellerai toujours de la distinction¹ *étique/émique* qu'il affectionnait, une grille de lecture pertinente pour comprendre ou interpréter ce qui se passe en Afrique noire. « *Emique* » est un adjectif commode pour qualifier une saisie « indigène » de la réalité, par opposition aux analyses et interprétations d'ordre « *étique* » qui peuvent être proposées par des touristes, des coopérants techniques, des experts de la banque mondiale et assimilés, qui se satisfont d'une observation extérieure.

Par exemple, en voyant dans un aéroport la cohue, le règne du passe-droit, et une productivité ridicule des agents à l'enregistrement des bagages, je pense :

- Lecture *étique* de la situation : les Nègres sont des incapables et ne sauront jamais accéder à notre civilisation. Avec eux, c'est toujours le foutoir !
- Lecture *émique* : le voyage en avion c'est une affaire de Blancs et nous autres Noirs y trouvons une occasion de prélever notre dîme sur les passagers (en majorité Blancs).

De retour en France, un peu fatigué, mais très enrichi par cette expérience, j'ai encore envie de poursuivre sur la voie de la coopération technique.

¹ Cette distinction est originaire de la linguistique, puis la distinction *etic/emic* s'est largement diffusée en ethnologie et en anthropologie d'expression anglaise.

Au pays du mora-mora (1965-1968)

Un missionnaire , avait pour tout palais, une case malgache. Une salle au rez-de-chaussée servait d'école ; l'autre était, à la fois, une menuiserie, un hôpital et un salon. Une échelle conduisait aux deux chambres du galetas. Le missionnaire habitait l'une, le maître d'école logeait dans l'autre.

E. Colin et P. Suau, S.J. Madagascar et la mission catholique¹ (1895)

Je passe une petite année d'études à Paris pour acquérir le titre d'économiste au CEPE². Le public est limité à une trentaine d'individus, ce qui rend l'enseignement plus personnel. Mes collègues sont en majorité d'anciens élèves des grandes écoles ayant déjà une expérience professionnelle. Il y a même quelques étrangers qui viennent se frotter au gratin français. Tous les élèves sont envoyés pour une année scolaire par leur administration ou leur entreprise pour acquérir une formation complémentaire d'économiste-mathématicien. L'expérience professionnelle passée anime les discussions, le statut de salarié favorise l'ardeur au travail personnel.

Les professeurs sont bien connus, dont l'illustre Edmond Malinvaud, mondialement apprécié pour ses travaux en macro-économie qu'il nous explique de façon magistrale. Mais il n'y a pas que lui : Gruson, Levy-Lambert, Barbu, tous les professeurs³ sont très compétents, ouverts au dialogue, tous insistent sur la modélisation mathématique de l'économie. Vraiment nous sommes gâtés !

Claude, un de mes chers camarades un peu plus ancien, parlait beaucoup de Madagascar, avec des sanglots émus dans la voix, et de son expérience à la tête d'un service des études économiques au ministère de l'équipement à Tananarive. Comme je manifeste à de nombreuses reprises quelque intérêt pour son activité, il fait des pieds et des mains pour trouver un financement en vue de faire établir une politique de l'habitat urbain à Madagascar. Un contrat d'un an est passé avec mon employeur, la Sedes, pour que j'accomplisse cette mission.

*

* *

Arrivé à Madagascar en octobre 1965, je trouve que la vie est bien douce. Rien à voir avec les temps héroïques, tels que décrit dans certaines hagiographies sur le passé colonial. C'est le pays du *mora mora* (doucement doucement). Quant au

¹ Je tire cette citation d'un livre offert à mon grand père comme récompense d'un premier prix en arithmétique alors qu'il était élève de sixième dans l'école de la Trinité à Lyon. A l'époque, on ne doutait pas des aspects positifs de la colonisation française. *A contrario*, il ne devait pas y avoir grand monde pour croire que cette colonisation pouvait avoir des aspects négatifs !

² Centre d'études des programmes économiques, un institut de formation dépendant de l'ENSAE, l'école nationale de la statistique et des études économiques, donnant *grosso modo* la formation économique de cette école, la partie statistique étant oubliée.

³ Que les professeurs non cités m'excusent, ils sont aussi valeureux que les autres.

« développement » tel que je l'imagine, il n'est guère au rendez-vous, et le sera moins en moins au fur et à mesure que mon séjour malgache se prolongera.

Je commence par une tournée exhaustive du parc immobilier de la Seimad¹, ce qui me donne l'occasion de visiter un peu la Grande Île et de prendre la mesure de la diversité de ce beau pays en sautant de Diego Suarez à Tuléar, de Majunga à Tamatave. Je visite les lotissements dans les principales villes de Madagascar. Les logements, dont la plupart datent de la période coloniale, ont été financés par la CCCE² et me donnent une impression de HLM aux normes locales³.

En consultant les statistiques urbaines sur les revenus des ménages, je ne mets guère de temps à reconnaître que les loyers « sociaux » sont beaucoup trop élevés pour atteindre le peuple des villes. Au mieux, peut-on espérer loger des petits-bourgeois, encore faudrait-il qu'ils soient attirés par ce type de logement.

Des discussions avec un architecte français m'avaient rendu partisan de la « trame sanitaire⁴ ». Ces idées, avant même que je me les approprie, étaient rejetées d'un revers de main par mon directeur malgache, lui-même architecte. Il ne faisait pas grand-chose, mais parlait beaucoup de « péréquation » : nous allons faire des logements de luxe et avec les bénéficiaires, nous construirons pour les pauvres. Paroles verbales ! Quant au gestionnaire blanc du parc de logements, sa position était simple : le gouvernement doit subventionner les logements et la Caisse centrale doit pratiquer des taux d'intérêt bas. Avec ces mesures, nos loyers seront attractifs. Tout ce qu'il attendait de moi, c'était que je chiffre les niveaux de subventions et de taux d'intérêt, pour que l'HLM-type se loue sans problèmes !

Nous étions en réalité dans une impasse et j'ai passé quelques années avant de commencer à comprendre pourquoi, en lisant des ouvrages d'Ivan Illich. Vouloir faire du « social » dans un pays sous-développé avec les moyens de ce pays, tout en utilisant les concepts en vigueur dans un pays développé, est tout simplement impossible. Dans le domaine du logement urbain, les produits genre HLM étaient trop chers et l'on ne pouvait construire que pour la bourgeoisie locale, qui aspirait à autre chose que du social.

*

* *

Au bout d'un an, je ne souhaitai pas renouveler mon contrat dans cette société. En revanche, comme j'aimai bien le pays, j'aurais volontiers pris un nouveau contrat dans un autre ministère. L'occasion se présente avec une réforme du ministère de l'agriculture menée par un membre du cabinet du ministre français de la coopération. Comme Claude le connaissait beaucoup et moi, un peu, il veut bien

¹ Société d'équipement immobilier de Madagascar, une société publique de logement social.

² Caisse centrale de coopération économique (ex-caisse centrale de la France d'outre-mer, future agence française de développement).

³ Il n'y a évidemment pas de barres, mais soit des tout petits immeubles, soit des maisons individuelles en lignes, dans des lotissements toujours modestes.

⁴ Mettre en service des espaces lotis d'une manière originale pour l'époque : parcelles équipées d'un point d'eau, douche-WC, à charge pour les occupants de construire leur maison tout autour.

me prévoir un poste dans une cellule « économie et statistiques » de son nouveau ministère. le MAER¹.

Une des innovations de la nouvelle organisation est la création des « ingénieurs en chef d'opération ». Chaque ICO était responsable d'une opération agricole, petite ou grande. Comme mon activité d'économiste me laisse beaucoup de loisirs, je deviens pour quelques mois le spécialiste de la banane malgache.

Sur la côte est, un certain nombre de vallées au nord de Tamatave, se prêtaient facilement à la culture des bananiers. Celle-ci se caractérisait par la diversité des producteurs et des modes de production. À côté de plantations traditionnelles d'autochtones, on trouvait aussi des cultures paysannes de Malgaches venant d'autres régions, des anciens colons européens animant des sociétés agricoles avec salariés permanents ou temporaires, des Réunionnais immigrés depuis la période coloniale et des Chinois qui rajoutaient l'activité bananière à leur commerce traditionnel.

La routine consistait à couper les régimes de bananes à peu près deux fois par mois et de les envoyer au port de Tamatave pour un embarquement immédiat vers Marseille sur un navire bananier affecté à ce trafic. Les bananes, mûries pendant le trajet, se vendaient à un bon prix sur un marché protégé, mais contingenté. L'ouverture du marché français à la concurrence a perturbé cette routine. La banane malgache vendue en régime complet devenait de moins en moins attractive, le prix payé au producteur s'effondrait, les paysans se décourageaient, les sociétés agricoles négligeaient l'entretien, la qualité de la banane baissait, les pertes et rejets augmentaient² et l'on n'arrivait plus à remplir le navire bananier.

Le temps de me rendre compte du cycle vicieux destructeur, la « solution » est présentée par un expert bananier recruté par le cabinet du ministre et ayant fait ses classes en Amérique centrale dans les Républiques Bananières. Il faut et il suffit, nous dit-il, de relancer la production de qualité grâce à un encadrement technique serré, de construire une petite usine pour le conditionnement de la banane en cartons, comme les concurrents, et de remplir un navire bananier de produits conforme à la demande française.

Comme ICO-banane, je suis l'opération qui se met progressivement en place. Les planteurs « étrangers », les plus empressés à réclamer des aides, restent réticents à se relancer dans cette nouvelle aventure, probablement parce qu'il était clair que l'on ne retrouverait pas de sitôt les fortes rémunérations du passé. Quant aux producteurs autochtones, on ne les entendait guère. L'opération s'est enlisée puis a échoué...

*

* *

Je fréquentais beaucoup les assistants techniques qui formaient la majorité des cadres du ministère. Tous, ou presque, étaient partisan du développement des cultures « industrielles », avec grands terrains, grandes fermes, grands engins

¹ Ministère de l'agriculture et de l'expansion rurale, joli nom !

² Pertes et rejets pas toujours justifiés, certains intermédiaires indéclicats en prenant à leur aise avec le contrôle de qualité au débarquement à Marseille, certains « rejets » étant aussitôt revendus au prix fort.

agricoles, grand encadrement. Cela n'était manifestement pas possible du fait de la configuration des terrains dans la plupart des spéculations, et tout particulièrement pour le riz, la culture de base du pays. Aussi, il y avait une énorme opération d'encadrement rizicole, avec un programme standard d'amélioration des techniques concoctées par des agronomes blancs et mis en oeuvre sur le terrain par des moniteurs malgaches, sous la supervision des ICO blancs.

Résultats bien faibles eu égard aux moyens engagés, ce qui s'explique en partie par un problème structurel : le programme de développement est mis en place de façon autoritaire, sans rupture autre que formelle avec les méthodes coloniales. La masse paysanne fait le dos rond et attend que ça se passe...

Propos d'un vieux paysan :

Avant, c'était un Blanc qui conduisait la charrette avec son fouet, maintenant c'est un Malgache, mais c'est toujours la même charrette et le même fouet.

Dans le débat culture d'exportation/culture vivrière qui agitait les penseurs français du développement en Afrique, la MAC¹ soutenait à fond la tendance à « l'industrialisation » des cultures agricoles d'exportation. Elle s'estimait satisfaite du plan « riz », considéré comme largement suffisant pour régler les problèmes des cultures vivrières. Elle espérait même en faire une culture d'exportation.

La MAC prenait son rôle très au sérieux et surtout de façon très directive. Je suis d'ailleurs convoqué personnellement par son chef pour entendre ses instructions au sujet de la banane, avec priorité absolue pour faciliter la vie des sociétés agricoles².

En fait, tous les coopérants n'étaient pas d'accord avec cette approche. J'avais de longues discussions avec l'un d'eux, spécialiste du palmier à huile, qui vantait les mérites des variétés rustiques, bien connues des indigènes. Elles permettaient d'exploiter tous les éléments du palmier, fruits, cœur, palmes, de fournir aisément les lipides nécessaires aux besoins des villageois, le supplément trouvant aisément acquéreur sur les marchés voisins. Pour lui, sa seule utilité potentielle comme « expert » aurait été de fournir des variétés toujours rustiques, mais améliorées, des méthodes culturales un peu plus efficaces et non de se lancer dans la production industrielle d'huile au détriment des autres usages du palmier. Il prêchait dans le désert...

Un bureau d'études agricoles soutenait un projet tendant à utiliser quelques centaines d'hectares d'un seul tenant favorables³ à une culture intensive pour une production « industrielle » d'huile de palmes. Le projet arrive sur mon bureau pour examen et je m'empresse avec l'aide de ce collègue de le transformer en quelque chose qui nous semble plus raisonnable. Le projet a été financé par la MAC... dans sa forme originelle⁴!

¹ Mission d'aide et de coopération, administration importante au sein de l'ambassade de France.

² Tenues par d'anciens colons, avec main d'œuvre malgache (faiblement) salariée.

³ Une singularité dans l'écosystème malgache !

⁴ Ce qui apparaît encore moins étonnant quand on sait que le dirigeant du bureau d'études était parti liée avec la société qui devait exploiter le terrain.

*
* *

Je voyais de temps en temps Roland, l'un de mes chers camarades, sociologue à l'Orstom¹ et son chef Gérard Althabe. Discussions enflammées entre le jeune coopérant technique que j'étais, tout tourné vers le « développement » et le vieux sociologue, plus averti des pesanteurs et des règles de la société malgache traditionnelle. J'avais noté le respect de l'ordre des choses éternelles et immuables, concrétisé par les interdits (les *fady*), respect qui incite à l'inaction. Qui sait si, en agissant, on ne risque pas de violer l'un des *fady* du coin ? Gérard insistait sur la période coloniale et son importance dans la mentalité malgache, en particulier tout ce qui concernait « les événements de 1947 » soigneusement occultés par les autorités, quelles qu'elles soient.

Gérard me parlait aussi du *tromba*, un phénomène de possession qui donnait un caractère rituel aux feux de forêt. Le *tromba* pouvait s'interpréter en partie comme une révolte contre (ou une résistance au) pouvoir administratif, autrefois colonial aujourd'hui malgache, le *fanjakana*. Du fait de ma nouvelle position au ministère de l'agriculture, j'étais concerné par cette pratique de la culture sur brûlis. Celle-ci provoquait une déforestation catastrophique contre laquelle le Président Tsiranana organisait de dérisoires journées de plantations. Pendant la « journée de l'arbre », les employés du ministère allaient en chœur replanter sur les collines avoisinantes, avec la présence effective du ministre en tenue des champs. Quelques jours après, tous nos petits plants étaient morts²! Le sol, dégradé, cédait sa substance à l'érosion et l'île se pelait comme un oignon pour ne plus présenter que de la latérite stérile ou du rocher.

Pour Gérard, il était clair que le « développement » comme produit d'importation ne prendrait pas. Peut-être une forme autarcique de développement, enraciné dans le terroir, avait ses chances ? en tout cas, pas une forme « imposée » d'en haut.

Quand Manandafy Rakotonirina, l'assistant malgache de Roland, assistait à nos débats, il évoquait la nécessité d'une révolution populaire d'inspiration marxiste-léniniste. Son patron français l'écoutait religieusement et approuvait sans restriction. Sur son invitation, nous sommes allés dans le quartier populaire d'*Isotry*, dans une salle populaire, voir une pièce de théâtre populaire. Il s'agissait d'une mise en scène de la prise de pouvoir du Général Gallieni avec l'humiliation de la Reine *Ranavalona III* et les massacres des patriotes malgaches en 1896.

Le contenu de la pièce était évidemment un peu différent de l'histoire telle qu'elle est racontée par le Général Mangin en 1924 :

Le vainqueur français paraissait douter de sa propre victoire, et c'est là une impression qu'il est dangereux de donner au vaincu, quelle que soit sa couleur. Aussi les attentats

¹ L'office de la recherche scientifique de Tana, avec de nombreuses sections principalement en agriculture, mais aussi en sciences humaines.

² En partie par une action volontaire des paysans, manifestant ainsi une opposition sourde aux manifestations du *fanjakana*, en partie à cause des conditions folkloriques de la plantation.

se multiplièrent contre les Européens et contre ceux des indigènes qui paraissaient se rallier à eux. [...] Le Gouvernement français s'inquiéta enfin et envoya à Madagascar le colonel Gallieni nommé général et résident [...]. Le général Gallieni arriva au moment même ou l'insurrection générale éclatait ; il frappa la tête, vite, juste et fort. La déposition et l'exil de la reine Ranavalona, l'exécution capitale du premier ministre et de ses deux principaux acolytes suffirent à montrer de quel côté était la force et à arrêter par conséquent toute tentative de rébellion. Quelques coups rapides avaient assuré l'ordre et évité la répression sanglante qui eût atteint bien des victimes à peine responsables et laissé des rancunes tenaces dans la population [...]

Gallieni était joué par un acteur malgache, mais avait la figure peinte en blanc et il portait un costume d'officier d'opérette. Bien entendu, la pièce était jouée en malgache et je ne comprenais pas trop, encore que Manandafy fasse quelques résumés en français. En tout cas, c'était un jeu très expressif et l'on sentait que la foule était émue par le rappel de cette humiliation. À la sortie, les quelques Blancs présents étaient regardés un peu de travers, mais la présence de Manandafy calmait instantanément le jeu.

*

* *

La vie quotidienne du coopérant technique était extraordinairement sympathique, avec un travail *cool*, de nombreux coopérants français et de collègues malgaches à fréquenter, des sorties mondaines ou amicales, des visites passionnantes du pays. Et en plus, mon compte en banque¹ gonflait tout seul.

Malgré les délices de Capoue, il m'arrivait de réfléchir sérieusement à la situation et heureusement, je n'étais pas le seul. Avec Michel, un camarade de promotion affecté aux statistiques, nous commençons à nous demander ce que serait une « véritable » coopération pour le développement. Et d'abord, qu'était-ce que le développement ? Je le savais de moins en moins ! Tout ce dont je me doutais, c'était qu'un « vrai » développement ne pouvait apparaître qu'avec un dépassement de la structure coloniale et de ses avatars.

Arrivent les événements de mai 1968 en France. Nous autres, coopérants techniques, sommes coupés pendant un mois de la mère patrie, mais nous suivons les événements comme nous le pouvons à la radio. Un de mes collègues du ministère de l'agriculture, que je suppose inféodé au parti communiste français, profite de l'occasion pour organiser sinon une grève, tout au moins des réunions de coopérants avec pour but d'élaborer toute une liste de revendications. La remise en cause de la politique de coopération officielle est éludée après quelques affirmations de grands et beaux principes stigmatisant le « néo-colonialisme abhorré ». Cela ne coûte pas cher et fait toujours très bien dans un discours !

En revanche, les revendications matérielles pour soutenir ces pauvres coopérants techniques pleuvent. L'impudence va jusqu'à « exiger » des revalorisations diverses qui aboutiraient à accroître de 50 % le revenu réel du coopérant de base !

¹ Au bout de deux ans, j'avais mis suffisamment d'argent de côté pour acheter ma résidence secondaire dans les environs de Montpellier !

J'en suis fort attristé et avec Michel, nous rédigeons un pamphlet¹ *Madagascar, régression ou révolution ?* où nous faisons le point sur la politique dite « de coopération » et notre activité de mercenaires.

Finalement et logiquement, je prends ma propre décision : renoncer à ce métier. Je vais voir le représentant de la MAC pour expliquer qu'à la fin de mon contrat, je ne souhaite pas le renouveler. Étonnement de ce fonctionnaire :

- *De quoi vous plaignez-vous? le salaire n'est pas assez élevé ?*

- *Si !*

- *Les études ne sont pas assez intéressantes ?*

- *Si !*

- *Le rythme de travail est-il trop éprouvant ?*

- *Non !*

- *Alors ?*

- *Je n'ai pas le sentiment de servir à quelque chose.*

- *Si vous y allez comme ça, il n'y a plus rien à dire !*

¹ Notre manuscrit ne trouvera aucun éditeur, mais la revue « Les temps modernes » accepte d'en publier la partie historique qui traite du passage du colonialisme capitaliste au capitalisme néo-colonialisme. Courageusement, nous signons de deux noms d'emprunt tirés au hasard dans le bottin.

Tentative de réimplantation en France (1969-1970)

L'homme a bien dépensé des trésors d'ingéniosité pour faire décoller des avions. Peut-être un jour sera-t-il capable des mêmes efforts pour faire décoller des idées.

C Northcote Parkinson

Je démissionne de la Sedes et je rentre en France attiré par une promesse verbale d'emploi véhiculée par un camarade de promotion, lui-aussi employé de la Sedes. Il venait de démissionner et de s'installer à Marseille. Je le retrouve en octobre 1968, au SRE¹ de Marseille. Cet engagement s'inscrivait dans le cadre d'une grande opération de modernisation du ministère de l'équipement. À l'époque, la RCB² était très à la mode, après avoir traversé l'Atlantique. Elle aurait fait des miracles aux Etats-Unis, en particulier au ministère de la défense, sous l'impulsion de Robert McNamara³.

Alors que mon camarade travaillant au Sre était régulièrement payé par un contrat de complaisance du Port Autonome de Marseille, ma situation administrative était des plus précaires. En fait, rien n'était administrativement signé en ce qui me concernait, et après diverses vicissitudes, le directeur du SRE me trouve une solution provisoirement définitive en février 1969, à la Sogrep, un petit bureau d'études marseillais bénéficiant de quelques contrats du ministère de l'équipement ou de ses dépendances.

Plusieurs de mes collègues directs ou indirects, tous travaillant plus ou moins dans les problèmes d'aménagement du territoire et de RCB, se trouvent des affinités politico-gauchistes et technico-modernistes. Nous commençons à élucubrer sur une *Association Scientifique et Technique d'Études en Informatique et Cybernétique Sociale* (Asterics) qui deviendrait LE bureau d'études marseillais moderne et engagé.

En attendant, je me fais payer par la Sogrep une formation complémentaire sous la forme d'une participation au congrès international de la RO⁴ qui se tient cette année à Venise. J'y rencontre un ancien condisciple de Ginette, directeur du service de recherche opérationnelle de la société Shell Berre, et qui me fait tout un panégyrique de l'activité de son service. En fait, je constate en suivant les

¹ Service régional de l'équipement, échelon administratif régional d'un ministère dont le nom et l'ampleur varient au gré des modes politiques et dont les noyaux durs sont les Travaux Publics et les Transports.

² Rationalisation des choix budgétaires, doctrine prônant l'introduction et le développement du calcul économique et autres techniques « rationnelles » dans les administrations publiques.

³ Cela n'a pas empêché les Etats-Unis de perdre la guerre contre le Viêt-Nam, un petit pays sous-développé, malgré les énormes moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre par l'armée étasunienne.

⁴ Recherche opérationnelle, ensemble de techniques d'optimisation, principalement dans les entreprises, mais pas uniquement.

conférences, en lisant les articles distribués par l'organisation du congrès et en discutant avec quelques congressistes, que tout cela est bien savant. Il y a beaucoup de travail à faire pour qu'Asterics soit à la hauteur et que ses membres maîtrisent toutes ces techniques de pointe !

À mon retour, mon employeur direct a découvert l'existence du projet Asterics et cela ne lui plait pas trop. À l'été 1969, je suis prié avec quelques autres de fonder mon bureau ailleurs. Une grève massivement suivie par les chargés d'études ne change rien à la situation, à part l'obtention d'indemnités de licenciement correctes.

*

* *

Approchant de la trentaine, ayant jugé lucidement que je n'ai aucune chance de trouver un emploi salarié dans mon domaine à Marseille, je décide de faire un effort d'intégration dans le monde de la grande entreprise. Je renonce à Marseille à ses pompes et à ses œuvres. Tel Rastignac, je monte à Paris pour intégrer en octobre 1969 le service de recherche opérationnelle de la Shell, après avoir renoué avec mon condisciple de Ginette, ravi d'avoir une nouvelle recrue.

La procédure d'engagement dans cette grande société me paraît étonnamment facile. Les services de recrutement me posent quelques questions indiscretes, comme celle de mon précédent emploi. Au lieu d'avouer que j'ai été ignominieusement chassé de la Sogrep, je déclare avoir démissionné car les perspectives d'avenir me paraissaient bouchées. Version acceptée telle quelle. Votre dernier salaire ? Je force un peu et on m'attribue le même en m'expliquant qu'il y a des procédures continues d'évaluation. Tout les six mois, on révisé en fonction des résultats et des appréciations. Je suis présenté à mon parrain, un cadre supérieur d'une quarantaine d'années, chargé de me conseiller amicalement. Je termine par une entrevue avec le grand directeur du personnel. Bienvenue au club, vous êtes maintenant un *Shellman* !

Costume cravate, cheveux courts, barbe rasée, horaires stricts, vie parisienne, le changement est violent par rapport à Marseille. J'ai de la peine à m'adapter à la vie de jeune cadre supérieur, appelé à devenir vieux cadre encore plus supérieur. C'est bien dur d'être un vrai *Shellman* !

Pourtant j'étudie avec ardeur, je me perfectionne en informatique dont j'avais acquis quelques notions à Marseille. J'apprends les rudiments de la modélisation en Fortran¹, ce qui est un bon investissement personnel pour le consultant de base.

Cet apprentissage passe par la salle des machines, alors très impressionnante, avec son ordinateur digne de HAL², ses lecteurs de bandes magnétiques, de cartes perforées, ses écrans de contrôle, ses imprimantes. Une nuit, où je suis d'astreinte dans la salle, les imprimantes débitent les feuilles de paie de tout le siège social de la Shell. Curieux, je regarde et mémorise toutes celles concernant mes collègues du service de RO.

¹ Langage de programmation scientifique pour ordinateur.

² L'ordinateur surpuissant de 2001, *l'odyssée de l'espace*, de Stanley Kubrick

À la première occasion où nous sommes réunis autour d'un café, j'annonce fièrement à chacun combien il gagne. Manifestement, c'est une information *top secret* car chacun paraît horriblement gêné. Quelque temps après, mon chef et néanmoins ami me convoque et m'indique que je m'écarte sérieusement de la carrière pour laquelle j'ai été recruté. Vu mon âge et mon diplôme, j'étais *a priori* placé sur une trajectoire ascendante devant aboutir du côté de la direction, si tout se passait « normalement ». Aujourd'hui, aucune chance pour moi d'accéder à un poste de responsabilité. Il me conseille donc amicalement de chercher un autre emploi, mais je peux prendre tout mon temps. Je le remercie sincèrement, tout en me demandant quel emploi ?

*
* *

Un cher camarade dont j'avais fait la connaissance sur les routes du Tchad où il avait été chef d'arrondissement de Fort-Archambault en pays Sara, me contacte. Comme je l'avais aussi fréquenté du temps de mes travaux malgaches dans le domaine de l'habitat, il se souvient de moi comme un expert de l'habitat et me demande de le remplacer à une réunion. Pourquoi pas ?

Je me retrouve donc assistant à un séminaire sur l'habitat et la construction au Mexique, écoutant un exposé (en anglais) sur l'étude qu'envisage de lancer Tomas, un professeur mexicain. Après le séminaire, je vais le voir :

- *Votre projet est très intéressant.*
- *Il nous manque un spécialiste des modèles mathématiques pour réaliser ce projet, me dit Tomas.*
- *Comme c'est curieux, c'est précisément ma spécialité, réponds-je en toute modestie.*

Et de fil en aiguille, je me retrouve chef de projet, avec un contrat du ministère français des affaires étrangères et un passeport de service !

Moins d'un an après mon entrée à la Shell, je démissionne et m'envole pour le Mexique.

L'expédition du Mexique (1970-1973)

Comme j'ai passé trois années entières dans ce pays-là, le lecteur attend de moi, sans doute, qu'à l'exemple de tous les autres voyageurs, je fasse un ample récit des mœurs et des coutumes de ses habitants, qui furent en effet le principal objet de mes études.
Jonathan Swift Voyages de Gulliver (1726)

L'expédition au Mexique commence en octobre 1970 au *Colegio de Mexico*, une petite, mais réputée, institution académique installée au cœur de la ville. Tomas me met tout de suite dans l'ambiance en ne me parlant qu'espagnol et en me faisant partager un bureau avec Rosa Maria. Cette sympathique programmatrice contribue largement à mon éducation linguistique tout en m'enseignant des langages de programmation scientifique. Elle déborde heureusement cette tâche en me parlant des mœurs et coutumes de son pays tout en s'informant de ceux du mien.

Je m'attaque à l'estimation de l'emploi généré par la construction de logements au Mexique. L'étude étant fortement soutenue par le centre de développement de l'OCDE¹, l'équipe est complétée par des interventions de professeurs étrangers, dont Paul, professeur d'économie à l'université du Michigan. Celui-ci m'invite à East Lansing en mars 1971 pour donner une *lecture*² à ses élèves.

Tomas finance cette visite jointe à une semaine de formation dans un institut new-yorkais au titre ronflant : *Control Data Institute for Advanced Technology* et qui dispense un cours à l'intitulé non moins ronflant : *model building in economics and industry*. Ayant été accueilli avec chaleur et gentillesse à l'université, je me mets à rêver à une éventuelle carrière académique aux Etats-Unis.

L'année passe très vite avec son lot de découvertes et une pratique intensive du tourisme et des relations sociales qui n'est pas sans rappeler ce que je faisais à Madagascar. Quelques différences quand même : parlant assez vite l'espagnol tendance mexicaine³, je n'ai aucune difficulté pour communiquer avec tout un chacun, puissant ou misérable, urbain ou rural.

*

* *

La fin de l'année arrive trop vite, mais l'étude est bouclée. Tomas vient d'être nommé sous-directeur du tout nouveau CIMASS à l'UNAM⁴ et me propose de le

¹ Organisation de coopération et de développement économique, dont le siège est à Paris.

² La *lecture* anglo-saxonne serait en principe une conférence, mais dans ce cas, il s'agit plutôt d'une causerie amicale avec le petit cercle des disciples de Paul.

³ Je signale aux amateurs d'apprentissage d'une langue par l'expérience directe de se méfier un peu : mes collègues prenaient un malin plaisir à m'apprendre le mot d'argot plutôt que le mot castillan et surtout il me dotait d'un vocabulaire riche et varié en injures et gros mots.

⁴ Centre de calcul et de mathématiques appliquées de l'Université nationale autonome de Mexico, la plus grande université publique du Mexique, qui jouit d'une forte autonomie financière et intellectuelle.

suivre. Ce centre de calcul, qui dispose de ressources informatiques importantes, doit se développer dans les techniques de modélisation mathématique. Des experts dans mon genre sont les bienvenus. Le ministère français des affaires étrangères ne fait aucune difficulté pour prolonger mon contrat en changeant seulement l'affectation.

Je me retrouve avec une dizaine de jeunes étudiants qui préparent leur diplôme de fin d'études (*licenciado*) avec la ferme intention de les continuer dans une université étasunienne. Très heureusement, j'ai une totale liberté pour choisir mes sujets de cours, à condition que cela fasse appel aux ressources informatiques du centre et présente un bon niveau universitaire. Il faut bien sûr que je fasse honneur au titre de *doctor* dont les autorités universitaires m'ont affublé, pensant sans doute que celui d'*ancien élève de l'école polytechnique* manque totalement de résonance dans ce pays.

Reprenant une marotte que j'avais commencée à caresser à Madagascar et élargissant le sujet que j'avais traité l'année précédente au *Colegio de Mexico*, je me décide pour un intitulé tout à fait attractif : *modèles mathématiques pour la planification urbaine*.

Après plusieurs mois de cours théoriques, établis à partir d'articles publiés en général dans des revues spécialisées étasuniennes, et trouvant que le thème était un peu aride, j'ai l'idée de visiter des bidonvilles, histoire de voir la réalité réelle que la modélisation est censée représenter.

Il est vrai que si nous cherchons du bidonville ou plus généralement de l'habitat sommaire à Mexico, nous n'avons que l'embarras du choix. L'habitat « pauvre » ici, c'est plus la règle que l'exception. Disons que sur les 8 millions d'habitants de la métropole, environ la moitié vivent dans des conditions d'habitat médiocres ou carrément exécrables. Je demande ce qu'il en pense au préposé à la photocopie du centre de calcul, qui vit dans une *colonia proletaria* comme 20 % de la population de la mégalopole. Venez dans mon quartier, pas très loin de l'Université, je vous le ferai visiter un après-midi.

Je propose donc à mes étudiants une visite sur le terrain. Ainsi, nous prenons quelques voitures et nous nous retrouvons à la *colonia Olivar del Conde* un jour de congé du photocopiste. Sous sa direction, nous visitons ce bidonville, un type de quartier fréquent à Mexico, mais qu'en général mes étudiants ne connaissent pas du tout. L'étonnement, mêlé à l'effarement, se lit sur nos visages. Évidemment, les étudiants de ce niveau ne se recrutent généralement pas parmi les couches les plus déshéritées de la population, même si ce ne sont pas tous des fils de riches. Aussi la vision générale du cadre de vie des habitants est pour nous un choc.

Nous sommes interpellés par un homme jeune qui anime une association de quartier : la *junta de colonos*. Il nous propose de participer à la régularisation de la propriété foncière dans ce quartier. Et c'est comme cela qu'une petite équipe de volontaires de mon cours se constitue pour préparer les dossiers.

À force de parcourir les ruelles et de discuter avec les habitants, quelques liens se tissent avec les personnes les plus motivées de la *junta*. Je suis invité à pénétrer dans

les maisons, convié à boire un petit café et surtout à discuter de la vie comme elle va.

Par des chemins mystérieux, l'information concernant notre activité et plus généralement celle de la junta, circule au-delà des limites du quartier. Une première conséquence, tout à fait inattendue, est la réaction d'un service de l'administration du DF¹. La délégation² se réveille et se décide brusquement à mener sa propre enquête sur le problème de la régularisation des titres fonciers à Olivar del Conde en envoyant des agents officiels. Sans même attendre les résultats, un autre service commence des travaux d'assainissement dans la colonia. Les choses bougent ! Profitant des circonstances favorables, la junta décide d'aller plus loin. Avec l'aide technique d'Allen, un architecte français qui fait des études complémentaires à l'Université, nous préparons un petit projet d'utilisation d'un terrain vague appartenant au DF, assez central dans le quartier.

Un budget officiel est dégagé pour étudier *grosso modo* les problèmes de la colonia et faire le plan de détail de l'ouvrage. Nous sommes sans délai reçus par la délégation et notre projet est accepté avec réalisation immédiate, ou plus exactement dès que deux « logements » qui mordent sur le terrain auront été déplacés. Finalement, les deux dépendances administratives délivrent en même temps un permis provisoire d'occuper un terrain voisin qui servait de dépôt d'ordures (illégal évidemment). Il ne nous reste plus qu'à organiser le transfert.

Ainsi pendant un week-end, les membres les plus actifs de la junta et les deux ménages directement concernés commencent les opérations. Les ex-envahisseurs ont acheté quelques parpaings et des sacs de ciment, le terrain est déblayé de ses ordures, des murs sont montés puis le transfert se fait. Maçons, charpentiers, manœuvres amateurs s'en donnent à cœur joie. Tout se déroule dans la bonne humeur et en deux jours, la messe est dite et le transfert réalisé. C'est quand même de l'habitat sommaire, bien qu'il soit en dur ! La construction du parc peut débuter. Et il ne reste plus à la délégation qu'à réaliser les murs de soutènement pour les quatre plates-formes et les habitants à finaliser les aménagements.

En même temps, je prends contact avec un personnage déjà connu pour ses opinions radicales, Ivan Illich, qui anime un centre de documentation à Cuernavaca. Celui-ci me branche sur un architecte anglais, John FC Turner qui sera connu par un livre fort intéressant : *Housing by people*. En gros, il explique qu'il est beaucoup plus efficace pour un développement réel d'aider les pauvres à prendre en main leur propre logement que de vouloir construire pour eux un habitat social, totalement inadapté à leur situation : loyers toujours excessifs, localisation dans des ghettos périphériques restreignant, pour ne pas dire interdisant, la pratique de leurs « petits métiers », perte de leur autonomie, etc...

Avec John qui est venu pour quelque temps à Mexico, j'ai l'occasion d'approfondir la question et de mieux comprendre les raisons de mon échec à Madagascar, ainsi que de mon relatif succès d'*Advocacy Planning* à Mexico. Plutôt

¹ *Districto federal*, municipalité de Mexico avec un maire nommé par le gouvernement central ; l'agglomération déborde des limites du DF sur l'état de Mexico, un des Etats-Unis du Mexique.

² Équivalent d'un arrondissement parisien.

que de faire des études et des programmes pour des institutions officielles, j'ai utilisé mes quelques relations au sein de l'administration du *Distrito Federal* pour me faire « l'avocat » des habitants de la colonia Olivar del Conde !

L'Unam n'est pas seulement une énorme université dotée d'un campus immense, c'est aussi un centre de contestation à l'intérieur du régime autoritaire mexicain, disposant grâce à son statut d'autonomie d'une relative liberté. Les idées bouillonnent. Un de mes amis, médecin et chercheur de la faculté de médecine, influencé par les thèses d'Illich, travaille sur un projet de formation de « super infirmiers ».

L'idée est frappée du coin du bon sens : les maladies qui frappent les campagnes déshéritées sont, sauf cas rares, bien connues avec des symptômes bien caractérisés et des remèdes également bien établis. Ces super infirmiers pourraient soigner la grande majorité des malades ruraux, à un coût infiniment moindre qu'un réseau médical complet, tel qu'il est prôné dans les discours électoraux, mais jamais réalisé. Ce projet ne reçoit guère d'encouragement des autorités universitaires...

*

* *

À l'été 1973, mon contrat devait être prolongé, mais la politique de coopération française subit une inflexion : le renouvellement pur et simple sur place devient plus difficile. Tomas me suggère de ne pas m'en soucier et de continuer à l'Unam avec le même contrat local. Il se fait fort de m'obtenir un visa exceptionnel pour devenir un travailleur immigré (de luxe !). Quant au complément de revenus que me procurait le contrat français, il est aisé de le remplacer par des consultations privées, parfaitement légales pour les universitaires. Il est vrai que j'ai déjà effectué quelques consultations fort bien payées et que tout semble possible de ce côté.

Par peur du risque, mais aussi parce que j'ai un peu le mal du pays, je renonce et je retourne à ma maison de vacances de Saint Jean de Cuculles, bien améliorée avec mes revenus mexicains.

La coopérative Inter-Dis (1974-1978)

Abêtis par leur vice, les ouvriers n'ont pu s'élever à l'intelligence de ce fait que, pour avoir du travail pour tous, il fallait le rationner comme l'eau sur un navire en détresse.

Paul Lafargue Le droit à la paresse (1883)

Un ancien de la Sogrep, établi près de Montpellier, m'a trouvé un emploi d'ingénieur de recherche au CEPE, un établissement du CNRS¹, spécialisé en écologie, à quelques kilomètres en vélo de ma résidence secondaire. Je commence une nouvelle carrière en août 1973.

J'apprends d'abord que la phytosociologie est l'étude des associations de plantes diverses sur un même territoire. Je ne tarde pas à constater qu'il y a une grosse différence entre les promesses qui m'ont été faites verbalement et la réalité. Mon nouveau patron est un fanatique dont toutes les actions sont tournées vers un double but : faire avancer la Science et honorer Dieu². Il m'a engagé pour modéliser la nature et en faire des évaluations économiques. C'est tout au moins ce que je comprends quand, devant un magnifique paysage des Causses dans le parc régional des Cévennes, il me demande le plus sérieusement du monde comment faire pour en estimer la « valeur » ! Je ne suis évidemment pas l'homme qu'il lui faut et après les six mois de la période d'essai, il me remercie brutalement.

Comme c'est un bon chrétien et qu'il se sent coupable du tort qu'il me fait, il me verse un chèque compensateur, sur ses propres ressources. A beau geste, beau geste et demi : je fais encaisser le chèque par la section CFDT du Cnrs, avec comme unique condition de remercier par écrit mon ex-patron et de lui spécifier que cet argent sera consacré à la lutte contre l'arbitraire patronal.

*

* *

Début 1974, je vis d'expédients avec des cours comme vacataire dans diverses institutions universitaires de Montpellier. Je rencontre un de mes anciens condisciples de Ginette qui était *bi-K*³ et qui n'avait réussi aucun concours de grandes écoles, ce qui était considéré comme la situation la plus horrible qui soit. Il s'était courageusement relancé à la faculté de sciences, avait très rapidement gravi les divers échelons jusqu'au doctorat et était maintenant professeur d'université en titre. Et maintenant, pour lui c'était le bonheur absolu ! salaire décent, temps de travail obligatoire réduit à la plus simple expression, choix total dans ses autres activités intellectuelles, longues vacances officielles, considération et honneurs... Je

¹ centre d'études de phytosociologie et d'écologie de Montpellier du Centre national de la recherche scientifique.

² Les deux allant de pair selon lui.

³ Il avait fait trois années de « mathématiques spéciales », le maximum autorisé par la réglementation des concours.

commence à regarder d'un autre œil l'université que ma formation polytechnicienne avait tendance à déprécier.

André Tiano, un de mes amis professeur d'économie à l'université, me conseille de tenter une reconversion sur l'enseignement supérieur, mais en tant que titulaire. Auparavant il me faut obtenir les diplômes adéquats. En tant qu'X, je peux obtenir une équivalence de la licence d'économie, à condition de passer une petite épreuve. Ainsi, je me présente à l'examen idoïne en mai 1974. Je tombe sur une dissertation portant sur un thème que j'enseigne en tant que vacataire. L'affaire est dans le sac, du moins le crois-je. En fait, je suis le seul sur la dizaine de candidats à être refoulé. André, mis au courant, se moque gentiment de ma naïveté : dans le milieu universitaire montpelliérain, mes antécédents peuvent faire de moi un compétiteur dangereux, d'autant plus dangereux que l'économie mathématique a le vent en poupe et que les mandarins en place ignorent totalement cet aspect.

*

* *

Alors que faire, si je souhaite rester sur Montpellier ?

Par l'entremise d'un enseignant qui est en même temps président de la Cinam¹, je rencontre quelques personnes désireuses de se lancer dans une aventure commune. Je rencontre un géographe qui a fait ses classes à la Cinam et un émérite formateur travaillant dans le social. Je retrouve également un ancien de l'aventure marseillaise. Réunions, discussions, rencontre d'amis et connaissances. Nous lançons début 1975 « Inter-Dis », une coopérative d'études, interdisciplinaire, cent pour cent autogérée. Pas de directeur, pas de chef, pas d'employé, pas de secrétaire, pas de planton, pas de comptable et bien sûr pas de bureau. En revanche, il y a un compte commun à la banque avec un prélèvement systématique de 5 % sur tous les contrats, en vue de payer les dépenses communes.

Chacun travaille chez soi ou chez un coopérateur avec qui il a ponctuellement affaire. En fait, chacun d'entre nous se comporte comme un travailleur indépendant *free lance* avec quelques rares occasions de mener une étude en commun. Comme j'ai mes entrées au centre de calcul de l'université des sciences de Montpellier, je suis plus spécialement chargé des calculs informatiques, quand il y en a. C'est le cas pour une petite étude sur un modèle mathématique des transports dans l'agglomération marseillaise, un peu dans le style de ceux que j'étudiais à Mexico. Cela me rappelle de bon souvenir, mais reste bien limité.

Un des rares cas de collaboration entre les fondateurs-associés-employés d'Interdis nous est fourni par la DDA² de Montpellier. Notre client s'inquiète des ressources des communes rurales et voudrait voir si l'on peut tirer quelque chose de l'analyse statistique des finances communales. Je mets dans le pot commun ma connaissance des logiciels d'analyse de données, d'autres coopérateurs, celles des finances communales. Le résultat est décevant et le contrat ne fait pas de petits.

¹ Un bureau d'étude issu de la mouvance « Économie et Humanisme » et qui travaille surtout pour le développement en Afrique.

² Direction départementale de l'agriculture.

Nouvelle tentative grâce à un petit contrat que m'a proposé Philippe d'Iribarne qui dirige le CEREBE¹. Il s'agit de transformer son livre *Le gaspillage et le désir* en un rapport administratif facturable à un Ministère. À trois, nous divisons le livre et nous nous efforçons, chacun dans la partie qui lui est échue, de reprendre en les approfondissant et en les explicitant les idées développées par l'auteur. Quant je présente le résultat à d'Iribarne, il fait sauter toutes nos « améliorations » et se contente de la réécriture de son texte, qui était en excellent français, par nos papiers en jargon administratif. Fin de la collaboration !

L'essentiel des réunions d'Inter-Dis est consacré à faire la comptabilité de notre petite entreprise, après un repas convivial dans un restaurant choisi entre Nîmes et Montpellier, plus au moins au barycentre de nos logements respectifs. La technique comptable étant plus délicate que nous ne le pensions *a priori*, je déléguerais bien mes droits à faire ce travail à un spécialiste payé au prix du marché, mais certains d'entre nous insistent pour « autogérer » la comptabilité. Ainsi, nous y passons pas mal d'un temps largement entamé par des agapes. En fait, nous négligeons complètement la prospection collective...

*

* *

Quant à moi, je me lance activement dans la recherche de contrats personnels. Je commence très modestement avec des petites prestations à Nîmes auprès du service économique de la CNBRL², grâce à un coup de pouce que m'a donné un ancien de la Sogrep qui s'est retrouvé fournisseur de conseils auprès de la compagnie. J'obtiens même de faire une courte intervention au Maroc où la Cnbrl gère des zones d'irrigation.

Claude, revenu de Madagascar, occupe une place éminente à la DDE³ de Nice où il dirige l'arrondissement des ports et aéroports des Alpes-Maritimes et me propose quelques consultations.

Je profite de ces voyages pour retrouver quelques amis à l'université de Nice. Ils font en parallèle quelques études économiques pour améliorer l'ordinaire au sein d'une société civile d'études répondant au nom de BERT. C'est ainsi qu'avec Jean-Paul, je tente de répondre aux questions que se pose la Dde de Nice sur une utilisation plus intensive des lignes régionales de chemin de fer. Cette collaboration aura un autre effet pratique en liaison avec ma répugnance à faire la comptabilité : le Bert s'en chargera, moyennant une légère cotisation et cela durera jusqu'à ma retraite.

J'accepte aussi quelques travaux alimentaires sur Paris. Ma première porte d'entrée est le STBA⁴ où Claude m'a introduit. Ayant été accueilli favorablement par un cher camarade, je commence à faire quelques petites modélisations sans grand intérêt. Peu à peu, je monte en grade et en complexité en faisant appel à

¹ Centre de recherche sur le bien-être, unité de recherche du CNRS.

² Compagnie nationale du Bas Rhône Languedoc, qui deviendra BRL-ingénierie et qui s'occupe de l'irrigation dans la région de Nîmes.

³ Direction départementale de l'équipement.

⁴ Service technique des bases aériennes, au ministère de l'équipement.

quelques-uns de mes souvenirs mathématiques, avant qu'ils ne sombrent définitivement dans l'oubli. Je finirai par un magnifique calcul¹ sur ordinateur de la distribution de la probabilité d'attente des avions à l'atterrissage sur une piste unique, en passant par un modèle de simulation du fonctionnement d'une aérogare que je fais tourner sur l'ordinateur de la fac de Montpellier.

Je fais également une entrée au SAEI², au département « logement » qu'anime un autre de mes chers camarades. Je fais quelques projections sur les logements vacants en France, avec là aussi de superbes modèles sur ordinateur. Je me lance résolument dans des algorithmes osés. Je crois même que je réalise une première, le calcul de la racine n^{ième} d'une matrice carrée !

*

* *

Le marché régional restant désespérément restreint, je tente une mission de prospection aux Etats-Unis, et plus précisément en Californie où André m'a vanté les charmes de l'UCLA³ où il avait été professeur visitant. Je débarque dans la cité des anges, en février 1976. Me souvenant de mon accueil à l'université du Michigan, je me présente innocemment à la faculté d'économie et je m'informe sur les possibilités de donner quelques cours :

- *Quels sont vos diplômes ?*

- *Ancien élève de l'École Polytechnique, dis-je en baissant les yeux avec une fausse modestie bien étudiée.*

- *Diplôme inconnu, puis après une recherche de documentation spécifique,*

- *Non impossible, mais par contre vous pouvez étudier ici, en payant les frais d'études.*

- *Un doctorat ?*

- *Pas du tout, une maîtrise, si la demande d'équivalence est accordée, ce qui est loin d'être acquis.*

Et voilà comment une carrière d'universitaire aux Etats-Unis a été brisée net dans son élan...

*

* *

J'ai deux occasions intéressantes qui vont me permettre de renouer avec l'espagnol et l'Amérique latine.

En juillet 1976, je participe à une étude avec le BCEOM⁴. Il s'agit de déterminer l'emplacement optimal du futur aéroport de Mexico. Une projection à long terme montre que le trafic aérien devrait largement saturer les équipements actuels, situés dans la banlieue sud de l'agglomération. Une analyse multicritère dans laquelle

¹ Pour les lecteurs mathématiciens, je précise que j'utilise le concept de « chaîne de Markov ».

² Service des affaires économiques et internationales du ministère français de l'équipement.

³ Université de Californie à Los Angeles.

⁴ Bureau central des équipements outre-mer, un bureau d'études spécialisé dans les travaux publics, émanation du ministère de l'équipement et accueillant dans ses rangs de nombreux ingénieurs des ponts et chaussées ou des travaux publics. Au fil du temps, le Bceom deviendra de plus en plus indépendant et aura un recrutement plus diversifié.

j'étudie plus particulièrement les aspects économiques, démontre qu'un emplacement très éloigné est le meilleur pour accueillir un nouvel aéroport « moderne », l'extension sur place étant considérée comme difficilement praticable.

Vingt-cinq ans après, je fais une escale à l'*Aeropuerto Licenciado Benito Juárez*. Il est toujours, au même endroit. La grosse différence, c'est que l'aéroport se situe en ville au lieu d'être à la périphérie ! Il est vrai que les aéroports sont plus importantes et qu'il y a maintenant plusieurs pistes, encore qu'une seule est utilisée à la fois, ce qui restreint évidemment la capacité. Je me renseigne sur les trafics : environ 21 millions de passagers dans l'année, contre les 70 millions prévus dans l'hypothèse moyenne, au même horizon dans ma première étude. Nous ne nous sommes trompés que d'un facteur 3,5 !

J'apprends également que de nouvelles études sont lancées pour une expansion de l'aéroport sur un autre site, Texcoco, qui faisait partie des sites envisagés 25 ans auparavant. L'histoire est un éternel recommencement et si mon petit-fils vient à Mexico dans 25 ans, il atterrira probablement toujours au même endroit !

*

* *

Le même bureau d'études me propose en décembre 1976 de faire partie d'une équipe chargée d'établir un plan directeur pour la capitale La Paz. Pour ma part, je suis chargé d'étudier les perspectives économiques de la ville aux horizons 1990 et 2005. J'emploie le premier mois à construire une base de données cohérentes à partir d'informations fragmentaires et contradictoires, d'origines variées, dont des enquêtes menées par d'autres membres de l'équipe.

Je reviens en mars 1977, et avec un collègue bolivien, je hante tous les bureaux économiques des administrations. Faute de documents¹, je pose des questions pour essayer de dessiner un avenir à 30 ans :

- *Et ce secteur comment voyez vous son avenir ?*

- *Et dans ce domaine, quelles sont les perspectives ?*

- *Un taux de croissance de 3 % est-il assez ? et 5 % est-ce trop ?...*

J'arrive à dresser un tableau économique qui me paraît optimiste mais cohérent. Pour des raisons qui m'échappent, l'associé bolivien du Bceom se répand en commentaires négatifs sur mes projections. Mon patron s'affole de me demande de revoir mes conclusions, quitte à prolonger mon séjour. Je demande seulement 48 heures pour préparer la grande réunion sous la présidence du maire de La Paz, commanditaire de l'étude. J'utilise ce délai pour me renseigner sur les goûts du maire, qui est en fait un industriel bolivien. Il ne me reste plus, sans changer un seul chiffre, qu'à préparer quelques graphiques qui mettent en valeur un avenir radieux pour la ville de La Paz, marchant d'un pas serein vers une industrialisation moderniste. Franc succès et le maire vient me féliciter en personne pour ce

¹ Dans tous les documents plus ou moins officiels, l'horizon le plus lointain est de 5 ans et est considéré dans le plan quinquennal, purement indicatif.

remarquable rapport, adopté sans barguigner. Les associés boliviens viennent ensuite me congratuler hypocritement.

Je repasserai à la Paz quelque vingt-cinq après. Ce qui a changé, c'est la taille de la ville. Les prévisions démographiques que j'avais faites à l'époque se sont réalisées à peu de chose près, mais avec une nuance importante. Au lieu d'une expansion tout azimut, la croissance s'est concentrée sur *El Alto*, au-delà de l'aéroport à 4 000 mètres d'altitude. C'est le lieu le plus inhospitalier, mais aussi le moins cher et le plus facile à construire¹. Les Indiens, pauvres, venus en masse chercher fortune à la capitale, vivent maintenant dans une ville immense qui s'étend à perte de vue. Petits cubes en parpaings, pas de chauffage, un peu d'eau au robinet dans la cour, un fil d'électricité, assainissement sommaire pour les plus chanceux, froid le matin et le soir, chaud à midi et poussière garantie pour tous. Pour le reste, c'est la misère pour le plus grand nombre. Il y a effectivement quelques poches de richesse, mais pas du tout dans les secteurs que j'avais repérés comme porteurs d'un avenir radieux. Il semblerait plutôt que la coca ne marche pas trop mal sous sa forme illicite et que le gaz et le pétrole contribuent à la richesse des riches.

*

* *

En 1977, j'ai l'occasion de prendre avec la FAO² de bien agréables habitudes, mais malheureusement trop vite abandonnées. Grâce à une introduction de mon cher camarade marseillais passé à Rome, auprès d'un chef de service de nationalité française, j'obtiens une petite consultance et je viens plusieurs fois à Rome. À midi, je déjeunais à la cantine en me mêlant à un groupe d'experts francophones. Les discussions portaient souvent sur les charmes de la Tunisie, le pays sur lequel mon employeur se posait (et me posait par la même occasion) des questions concernant l'alimentation et les classes sociales. Ce choix de la Tunisie comme pays privilégié pour les études n'était pas tout à fait le fruit du hasard : Tunis est à deux pas de Rome, et c'est une destination bien agréable pour les missionnaires, certainement mieux que les steppes de l'Asie centrale ou le désert du Kalahari.

C'est ainsi que je fais quelques virées sur Tunis pour une analyse de données sur les enquêtes socio-économiques et nutritionnelles, passant ainsi de la pénurie à l'abondance de chiffres par rapport à la Bolivie.

¹ C'est tout plat et c'était inhabité !

² Agence des Nations Unies qui se consacre à l'étude des problèmes liés à l'agriculture et l'alimentation au niveau mondial.

Intermède parisien (1978-1982)

Les économistes ? les économistes ! des fous qui se défient à qui en dira de plus fortes !
Gaston Leroux Rouletabille chez le Tzar (1913)

En novembre 1977, je monte à Paris pour finaliser les deux seules promesses de contrat dont je dispose. Au premier rendez-vous, mon interlocuteur du Stba n'a rien de sûr pour le moment. Cette première opportunité reste en souffrance, mais il ne faut pas désespérer... J'admire cette façon décontractée d'envisager l'avenir de la part de mon donneur d'ordres.

Je suis un peu déçu, mais je garde l'espoir pour mon second rendez-vous au Saei. Ils se sont donnés le mot, semble-t-il, car mon second interlocuteur prend un air gêné et me déclare qu'il préfère confier le projet que nous avons évoqué auparavant à un gros bureau d'études.

Je sors dans la rue, préoccupé. Rien en vue, pas le moindre petit contrat, pas la moindre perspective. C'est alors que je percute presque Thierry, un cher camarade qui travaillait à Madagascar au ministère de l'équipement. Congratulations, et nous allons prendre un café.

- *Je travaille au Saei dans le département « transport », me dit-il après les échanges d'usage sur nos santés respectives.*
- *Justement, je sors du service pour une affaire qui n'a pas marché avec le département « logement ».*
- *J'ai un travail fou et cherche des économistes consultants pour des études dans de transport. Es-tu expert en ce domaine ?*
- *Bien sûr ! alors que je n'ai pas la moindre idée sur l'économie des transports.*

C'est ainsi que je deviens un pilier du Saei-Transport et déplace mon centre de gravité à Paris.

Je commence par un modèle de simulation de l'entreprise SNCF, à un moment où plusieurs administrations s'inquiétaient du déficit croissant de l'entreprise nationale et où chacune brandissait son modèle prévisionnel. Le mien satisfait mon client et je passe à d'autres entreprises publiques. Je monte plusieurs bases de données, je multiplie les analyses économétriques sur diverses séries chronologiques. Je deviens un expert du test du chi-deux et de l'interprétation du Durbin-Watson ! J'ai même le plaisir de voir mon cher camarade du Saei-Logement me demander de reprendre l'étude « logement » que son gros bureau d'études a massacrée !

*
* *

Je fais connaissance à Paris d'un économiste distingué qui a travaillé longtemps avec la banque mondiale. Il a ouï-dire qu'un poste d'économiste francophone est vacant à Washington et m'en parle. La banque dispose pour l'Afrique francophone d'un petit centre basé à Washington, mais qui possède une extension à Abidjan. Il s'agit de former des cadres africains francophones des ministères techniques aux méthodes de la banque. Le démon de l'aventure lointaine me titille et je pose ma candidature pour ce poste auprès du bureau parisien de la banque. En mars 1978, je suis convié pour une semaine à Washington afin d'approfondir le sujet.

Je suis logé chez un de mes chers camarades. Belle villa des environs de Washington D.C., un quartier chic et aéré du Maryland, avec chambre donnant sur un petit bois où courent des écureuils peu farouches. Sympathique ! Mon hôte se charge de me faire connaître les aspects courants de la vie du *staff member*. En ce qui le concerne, il me fait part de ses difficultés à écrire l'anglais tel qu'on le pratique à la banque. Pendant plusieurs mois, le moindre de ses mémos lui a été systématiquement retourné, lourdement surchargé de remarques dépréciatives écrites en rouge flamboyant. Il reprenait donc sa copie et tachait de tenir compte de ces avis pour améliorer son texte. Mais rien à faire, le texte revenait toujours surchargé et, quelques fois, une partie acceptée était un simple retour à l'original préalablement censuré. À en perdre son... anglais ! Enfin, après un an d'effort, ses textes ont été globalement acceptés. Un autre cher camarade, statisticien déjà connu, m'abreuve de bons conseils pour que je fasse bonne impression et que je ne dise pas trop de bêtises pendant les entretiens d'embauche.

Je vois donc un certain nombre de cadres, dont quelques chers camarades plus anciens, l'un deux ayant pour mission de donner son opinion sur ma capacité à parler l'anglais. Apparemment, les entretiens se passent bien, mais le dernier avec le chef du personnel qui devrait aborder la question délicate de mes souhaits financiers se passe en propos vagues. Aucune proposition précise !

Mon hôte a l'amabilité de me faire rencontrer, avec épouses, un certain nombre de Français travaillant dans divers coins de la banque. L'intérêt bien sûr, c'est de voir dans quelle ambiance je risque de travailler. Manifestement, tout le monde est plutôt content des conditions matérielles, les épouses se plaignant toutefois d'être souvent abandonnées par leurs maris parcourant le monde alors qu'elle tournent en rond à Washington, une ville horriblement provinciale. *Mutatis mutandis*, cela ressemble un peu à la vie « coloniale » des Français expatriés dans nos anciennes colonies, à la nuance près que les autochtones devraient être un peu plus fréquentables, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient assidûment fréquentés.

De retour en France, j'apprends que ma candidature est rejetée. Indirectement, j'apprends que mon CV était trop complet : il y avait le nom et l'adresse du directeur de la Sogrep. Il avait été interrogé et avait profité de l'occasion pour dire tout le bien qu'il pensait de moi. Depuis, j'ai toujours soigneusement passé sous silence mon activité à la Sogrep ! Dans ce curriculum vérité, je me devais de rompre avec ce silence honteux.

*

* *

En décembre 1978, un ingénieur avec qui j'avais fait le Cepe me contacte. Il est maintenant directeur de Renardet Engineering, un bureau d'études à la réputation sulfureuse. Il me propose une mission en Malaisie pour étudier la rentabilité de l'autoroute Kuala Lumpur-Singapour. Pierre, un économiste-statisticien de son bureau d'études qui devait faire la mission, est *persona non grata*, puis-je le remplacer au pied levé ? Je ne connais rien aux études de « factibilité routière¹ », je ne connais rien à l'Asie du sud-est, mais pourquoi pas ? D'ailleurs Pierre va me *brief*er un peu avant mon départ. Avec le pense-bête qu'il m'a laissé et les conseils éclairés que mon condisciple du Cepe me donne sur place au cours d'une mission d'inspection, j'arrive à construire un petit modèle économique pour calculer la rentabilité de l'autoroute. Il tourne sur un des premiers micro-ordinateurs mis sur le marché par une firme japonaise. En fait, il s'agit plus d'une super-calculatrice que d'un micro-ordinateur. La mémoire de l'engin est tout à fait ridicule en comparaison de ce que l'on fait au début du XXI^e siècle, l'écran se limite à l'affichage d'une ligne d'instruction et l'impression se fait sur un rouleau de papier de quelques centimètres de large. Mon modèle très simple tourne en une quinzaine de minutes, alors qu'une feuille de calcul équivalente se programme aujourd'hui en moins de temps qu'il ne faut pour le dire et que le résultat est instantané ! Mais en janvier 1979, je suis à la pointe du progrès.

Cette mission en Malaisie est tout à fait passionnante. Ce n'est pas simplement pour moi la découverte d'une technique, celle de la factibilité routière qui deviendra plus tard une de mes spécialités, c'est aussi celle d'un continent, qui sera cher à mon cœur.

Je découvre la sensation rare d'être le seul blanc dans une salle de cinéma bourrée de 3 000 spectateurs pour voir un des premiers films² de Jackie Chan, sous-titré en malais et anglais, latéral-titré en chinois. J'apprécie le bol de nouilles grillées dégusté au bord d'un trottoir, pour un dollar malais. Je sirote une bière locale dans un restaurant climatisé « à mort » : plus il fait froid à l'intérieur, plus l'établissement est chic. Je prends le train de nuit pour Penang, une île majoritairement peuplée par des ethniques chinois alors que la Malaisie est gouvernée par la majorité ethnique malaise, je me baigne dans le détroit de Malacca...

*

* *

Je visite également Singapour, le petit tigre asiatique qui se développe à toute allure. C'est l'état-cité voisin que K-L s'efforce d'imiter en beaucoup de choses et d'abord pour le péage urbain aux heures de pointe. Je vais au Raffles, un hôtel mythique complètement délabré, un vieux bâtiment déglingué datant de 1887, avec de larges vérandas donnant sur la mer, le long de *Beach Street*. Comme ce nom l'indique, l'hôtel est construit en bord de mer, ce qui ajoute au charme de l'endroit, fréquenté quasi-exclusivement par de vieux britanniques nostalgiques. Des milliers

¹ Terme consacré pour désigner une étude justifiant économiquement la construction ou l'amélioration d'une route.

² Pour les cinéphiles, il s'agit de : *Drunken monkey in the Tiger's eyes*, mais le vrai premier rôle de Jackie Chan est dans *Young Tiger from Canton* (1971).

d'Anglais sont venus là boire le coquetèle local, le fameux *Singapore sling*, en discutant à perte de vue sur les avantages comparés des thés Darjeeling ou Indian Grey. Vous pourriez imaginer, sans trop d'effort, Somerset Maugham écrivant sur une table *Le sortilège malais*, en compagnie de Joseph Conrad appliqué à la rédaction de *Lord Jim*¹.

Je découvre les *emporia* surchargés de toute la production manufacturière du monde. Je reste ébahi par l'abondance des produits électroniques grand-public à des prix défiant toute concurrence. Singapour est le paradis du *shopping*, pour hommes comme pour femmes, pour jeunes comme pour vieux, pour riches comme pour... un peu moins riches.

Pour ce qui est du développement, cela me change de l'Afrique. Partout (ou presque) en Asie, des taux de croissance records, encore que l'inégalité soit toujours au rendez-vous. Ceci vient jeter une ombre sur cela, mais globalement, c'est quand même plus sympathique pour l'expert averti (qui en vaut deux) que de rencontrer une stagnation économique à un niveau bas ET des inégalités horriblement criantes.

*

* *

En 1979, la crise pétrolière bat son plein et j'imagine qu'elle va durer longtemps. Je juge alors astucieux d'aborder les problèmes d'économies d'énergie et de l'Économie de l'Énergie. J'investis du temps et de l'argent, je m'équipe à Paris d'un micro-ordinateur, qui est une petite merveille à en croire son fabricant, qui tient à en justifier le prix. Sa mémoire vive monte jusqu'à 32 Ko, son écran fait bien 12 cm de diagonale. Il y a une petite cassette pour stocker les données ou les programmes et une imprimante avec un rouleau de papier de 10 cm de large !

J'arrive à vendre en juin 1979 un modèle de prévision de la consommation électroménagère à l'horizon 1990. C'est Thierry, passé au ministère de l'industrie, qui est mon client.

Notre modèle est sophistiqué à souhait car je le fais tourner sur un ordinateur du Saei, nettement plus performant que le mien. Grâce à la participation de Pierre qui m'a rejoint sur cette étude, je fais intervenir l'évolution du nombre de ménages. Là-dessus, nous suivons l'évolution de leur taux d'équipement en appareils électroménagers, et celle des consommations unitaires des divers appareils, en intégrant le progrès technique. L'ensemble de la démarche est difficilement contestable.

Les résultats sont à un niveau de gigawatt heures beaucoup plus bas que la projection de l'Edf. Il faut dire que cela n'est pas bien difficile, les services économiques se contentant d'appliquer le taux uniforme de 7 % de croissance

¹ Las, le temps a passé ! Singapour de petit tigre est devenu un grand tigre. L'hôtel Raffles, restauré, refait, réhabilité, rénové, repeint, relooké, réparé, est devenu re...splendissant ! C'est maintenant un hôtel cinq (six peut-être ?) étoiles, doublé d'un centre commercial de luxe. Si vous n'êtes pas assez riche pour vous payer une nuit d'hôtel, vous pouvez tout de même visiter le petit musée consacré à l'histoire du lieu, parcourir les nombreux salons, boire un coquetèle ou un simple thé dans des tasses de porcelaine translucide.

annuelle, taux observé depuis 1950. Traduit en termes d'équipement, cela signifie trois centrales nucléaires en moins par rapport au programme pharaonique de développement de l'Edf.

Négociations acharnées entre le ministère de l'industrie et l'Edf pour tomber d'accord sur une centrale nucléaire de moins ! C'est ma première (et dernière) étude suivie d'effet positif (au moins à mon point de vue). Vu le coût d'une centrale nucléaire, cela justifie économiquement l'argent que je toucherai jusqu'à ma mort, et amplement encore !

*

* *

Toujours dans la perspective de me reconverter vers les énergies renouvelables, je vais aux Etats-Unis en octobre 1980, assister à un congrès sur l'énergie solaire qui se déroule au sein de l'université à Amherst, capitale du Massachusetts. En ce lieu, je fais connaissance de J. Douglas Balcomb, un pont de l'énergie solaire qui travaille au laboratoire de Los Alamos, au Nouveau-Mexique. Sa spécialité est le logement utilisant l'énergie solaire passive. Sa maison est d'ailleurs réputée comme un bon exemple de ce qui se fait de mieux dans ce domaine. J'aurai d'ailleurs l'occasion de le revoir en France où il vient participer à diverses manifestations pour le développement de l'énergie solaire.

Je reviens donc avec ma besace pleine de documents, d'adresses et de contacts. Je ne jure plus que par l'énergie solaire et je souhaite faire participer ma passion à d'éventuels clients, en vue d'acquérir les moyens financiers de construire ma propre maison solaire. Je dépouille de nombreux documents, je teste des petits modèles énergétiques sur mon ordinateur.

Je récidive un an plus tard avec une autre conférence, cette fois-ci à Miami et portant plus spécifiquement sur l'utilisation de l'énergie solaire pour la climatisation de l'habitat. J'y retrouve un ami français de Mexico qui était dans une situation analogue à la mienne, mais dans un centre plus technique, ce qui justifie sa position comme conférencier, alors que je ne suis qu'un auditeur.

Bref, je deviens un « expert » (tout est relatif) en énergie solaire.

*

* *

Le changement de gouvernement en France en mai 1981 se traduit en ce qui me concerne par la disparition de quelques crédits au Saei et plus précisément de ceux qui concernaient mon domaine d'activité. En conséquence, je me lance dans une recherche frénétique de nouveaux contrats dans le domaine de l'énergie. Au cours de nombreuses démarches, je montre les premiers modèles développés sur mon micro-ordinateur en faisant miroiter tout ce que l'on pourrait en tirer si...

Peu de succès, à part quelques prestations pour le programme d'habitat solaire et hyper isolé du ministère de l'équipement. Malgré des tentatives frénétiques pour faire croire à l'AFME¹ que je suis un homme indispensable, le résultat est ridicule.

¹ Agence française pour la maîtrise de l'énergie, nouvellement créée par le pouvoir socialiste avec un budget important.

Je joue le grand jeu et tente une entrée dans la commission « énergie » du parti socialiste où se trouvent quelques individus favorables aux économies d'énergie et au développement des énergies renouvelables. Je m'abouche avec le député en charge de l'énergie au sein du parti et je vais jusqu'à lui donner un coup de main pour des élections municipales. Peine perdue ! cela n'améliore guère mon carnet de commandes. En revanche, je découvre une dure réalité : en politique, on n'a pas d'amis, on n'a que des intérêts communs à un moment donné.

*

* *

Heureusement je conserve quelques sources de revenus plus profitables, notamment une situation de consultant épisodique à une agence de Spie spécialisée dans la construction de maisons préfabriquées à Reims. J'ai un petit contrat pour tous les problèmes informatico-technico-économiques. C'est l'occasion de visites toujours agréables dans la capitale d'une boisson de renommée mondiale. Merci à Claude qui a quitté Nice pour un poste important chez Spie-Batignolles.

*

* *

L'été 1982, j'ai encore une occasion de faire un voyage au Mexique. Il s'agit cette fois d'étudier les problèmes des coûts et des prix dans le secteur des transports. Je mets en évidence une aberration économique totale, la subvention publique au diesel¹, juste au moment où la dette publique explose et où la crise pétrolière s'amplifie, alors que le Mexique est à peine autosuffisant en pétrole. La mission est passionnante, moins par l'étude elle-même que par ses à-côtés.

J'ai en effet l'occasion de visiter le Port de Tampico où j'accompagne un cher camarade qui fait une étude sur les « ports industriels ». C'est un concept qui a été mis en avant pour le port industriel de Fos et qui ne manque pas d'une certaine rationalité apparente. Il s'agit de construire *ex nihilo* un port en creusant un rivage bien dégagé, d'y recevoir du charbon et du minerai de fer par navires minéraliers, de les traiter sur place dans une immense aciérie et de réexporter l'acier obtenu.

Dans le cas de Tampico, je peux discuter avec l'ingénieur dirigeant les travaux de creusement d'un canal, premier élément du nouveau port. Il m'explique que le budget est pratiquement épuisé alors qu'il reste encore les trois-quarts des travaux à faire. L'argent s'est évaporé au cours d'un circuit opaque à souhait. Il est plus que probable qu'il n'y aura aucune enquête sérieuse et pas de budget supplémentaire. Les travaux qui se déroulent sous mes yeux vont donc bientôt s'arrêter et l'esquisse de port retournera tranquillement à l'état de nature.

Après ce constat désenchanté, nous allons visiter le port traditionnel de Tampico. Nous sommes reçus par le président du syndicat des dockers dans sa salle de réunion ornée de drapeaux rouge et noir et de slogans glorifiant la révolution mexicaine de 1910-1917. Il nous tient un discours de la plus belle langue de bois, sur la lutte des travailleurs pour la liberté et la dignité, mais j'ai d'autres sources d'informations. Elles sont édifiantes : en gros, le port est tenu d'une main ferme par

¹ L'essence ordinaire ou le super sont vendus au prix de revient.

le syndicat qui rackette les transporteurs, enfin ceux qui ne se sont pas décidés à quitter ce lieu inhospitalier. Ils préfèrent payer que de voir la marchandise volée.

Par ailleurs, les dockers exploitent des *peones* sous-payés, car il y a quand même du travail à faire. Ce sont ces pauvres types, Indiens pur-sang, qui triment pour un salaire de misère, le docker titulaire se contentant de vérifier que le travail est fait. Je plains sincèrement mon collègue qui doit pondre un rapport sur le secteur portuaire au Mexique !

Au pays du matin calme (1983-1984)

Il y a dans le monde une poussée générale vers une joie sans profondeur, vers l'agitation. [...] l'ancienne musique coréenne est tragique et terrible, et pourtant elle était chantée par des filles de joie, mais maintenant « allons donc, dansons gaiement » (leur musique actuelle est un damné galop et montre d'une autre façon ce singulier emportement qui caractérise, entre toutes les races jaunes, le Coréen) [...]

Henri Michaux Un Barbare en Asie (1933)

Le Bceom me propose en septembre 1983 une mission longue d'économiste des transports à Séoul, en Corée du Sud. Il s'agit de faire une synthèse du programme des investissements routiers à réaliser. L'aspect le plus important de la mission consiste à revoir la sélection des projets, la banque mondiale (le grand financier des routes coréennes) se plaignant de l'ampleur et de l'abondance des projets, du nombre des organismes administratifs qui les promeuvent et surtout des incohérences technico-économiques. En fait, je crois plutôt que la banque souhaite fermer un peu le robinet à dollars.

Pour cette mission : des honoraires plus que confortables et un pays intéressant.

Contre : un an de solitude et un travail quelconque.

J'hésite. Je fais mes comptes. Mon divorce récent a sérieusement entamé mon patrimoine et si je veux le reconstituer, il faudrait que je me remue un peu.

Oui ? non ? j'accepte !

*

* *

Je pars avec un vieux de la vieille, ex-ingénieur des ponts « outre-mer », qui a fait une bonne partie de sa carrière d'expert routier dans les pays asiatiques et notamment en Corée, et qui va me tenir la main pour le lancement de la mission. Le Bceom mène plusieurs études en Corée et dispose d'un bureau semi-permanent à Séoul même. Je vais donc être entouré (encadré ? choyé ? surveillé ?). Tout se présente bien.

En attendant de prendre mes dispositions définitives, je m'installe avec les autres missionnaires à l'hôtel Tower à deux pas du quartier d'*Itaewon*, un quartier très fréquenté par les étrangers¹. Il a l'avantage d'être assez central, au bas d'une colline boisée, le parc *Namsan* (la montagne du sud). Le sommet de la colline est orné d'un immense pylône. Ce « phare » est un indicateur précieux quand on est perdu dans l'immense Séoul, car vous le voyez de presque partout, surtout la nuit.

Première impression de Séoul : ça c'est de la mégalopole ! Il y a des immeubles partout, qui surgissent de partout, les plus récents étant, quelle surprise, les plus

¹ En particulier les militaires étasuniens qui sont là en force pour soutenir le Sud contre le Nord depuis l'armistice signée en 1953.

hauts¹. J'apprendrai très rapidement le nom de quelques-uns de ces immeubles car ils servent de repère pour chacun. Le Séoulite moyen donne son adresse ou ses rendez-vous par référence à quelque point remarquable. Il est donc recommandé de prendre rapidement ses marques si vous ne voulez pas vous perdre à chaque fois. Il y a des quartiers traditionnels, des parcs verdoyants, des avenues immenses qui devraient permettre aux troupes de défiler à l'aise pour le 14 juillet local. Il y a des banlieues tellement proches que l'on jurerait qu'elles sont dans la ville, il y a un métro en construction, des autobus innombrables, des taxis nombreux, des camionnettes en abondance et des voitures particulières, mais nettement moins que chez nous.

L'Occidental qui débarque pour la première fois dans un pays de l'Extrême-Orient (oui, c'est moi !) est frappé par la vue de signes cabalistiques, de plus en plus répandus au fur et à mesure qu'il s'enfonce dans le pays authentique². Dans la péninsule de Corée, ces caractères sont assez répandus dans le Sud, mais on utilise aussi un alphabet, le *hangul* qui transcrit les sons de la langue au moyen de cent quarante syllabes³, ce qui facilite la lecture. La Corée du nord, me dit-on, n'utilise que le *hangul*. En tout cas, ma première occupation est d'apprendre à lire.

Je dispose d'un bureau dans le sud de la ville que je partage avec mon vieux camarade, une secrétaire parlant correctement l'anglais. Il y a aussi un ingénieur coréen qui semble avoir été engagé pour le principe, si je peux émettre un jugement vu mes difficultés à comprendre son anglais. J'ai un chauffeur coréen pour conduire une *Pony*, la voiture 100 % coréenne fabriquée par Hyundai, dont je peux aussi disposer pour mon usage personnel. Je dois simplement la prêter « de temps en temps » à mon correspondant coréen, ou plus exactement à son chef, quand un besoin urgent se fait sentir. Heureusement, et en général, pas de problèmes.

Je recherche un logement pas trop loin de mon bureau. Je regrette un peu d'être loin de l'autre bureau du Bceom, situé dans la ville traditionnelle, au nord. Cela va mettre quelques obstacles aux rencontres avec mes collègues blancs, mais cela facilite ma vie professionnelle avec mes collègues jaunes. Je trouve un petit appartement dans une grande villa, où vivent également des Etasuniens, dans un quartier coréen classe moyenne. Le gestionnaire de mon appartement, un certain Monsieur Kim (comme 30 % des Coréens) parle l'anglais. Il commence par m'accompagner dans quelques rues commerçantes pour acheter de quoi meubler cet appartement vide. Je poursuis avec une télé en couleur et un peu de matériel de cuisine. Monsieur Kim a la clé de mon appartement et s'occupe des affaires courantes comme de faire faire le ménage, me procurer du *kimchi* (choux pimenté, condiment de base de la cuisine coréenne) frais ou de résoudre des petits problèmes que je n'arrive pas à débrouiller tout seul. Je fais mes courses à la supérette du coin et je fréquente quelques restaurants du voisinage, inconnus des guides touristiques. Pour le linge sale, je l'apporte dans la blanchisserie à deux pas

¹ J'ai l'occasion en 2005 de voir à la télévision quelques documentaires sur le Séoul du III^e millénaire. On n'est pas loin de Manhattan !

² La Chine tient le pompon avec ses idéogrammes.

³ Combinaison de dix voyelles et quatorze consonnes.

de la maison, grands sourires, et je le retrouve impeccable le lendemain dans mon salon. Je repasse à la blanchisserie, re-grands sourires et avant que j'ai dit quoi que ce soit, le patron me tend un bout de papier écrit en *hangul* mais avec des chiffres arabes. Je paye et re-re-grands sourires. Le soir, je gare ma *Pony* devant la porte sans même me soucier de la fermer à clé. La sécurité est absolue !

En dehors de Séoul même, au sud du sud, mais encore proche de mon bureau, se trouve une cité administrative regroupant quelques ministères, dont celui des travaux publics pour qui je travaille. Cet ensemble, flambant neuf, suit une architecture lourde, totalement impersonnelle, mais finalement assez fonctionnelle.

L'occupation japonaise a laissé des traces dans l'Administration. Principe fondamental : l'unité administrative de base est composée d'un chef, de quatre fifres et de seize sous-fifres. Première conséquence : le bureau (espace) est une grande pièce avec le long du mur une estrade, puis quatre rangées de cinq bureaux (meubles). Sur l'estrade, le bureau du chef, deux fois plus grand que celui du sous-fifre, une petite table basse, un canapé et deux fauteuils pour recevoir les visiteurs ou faire des réunions de travail. Au premier rang de chaque rangée, le fifre. Il n'a que des devoirs et pas d'honneurs : son bureau métallique est aussi minable que celui de ses quatre sous-fifres.

Un département ministériel est logé dans un étage de bâtiment avec quatre grands bureaux. Un ministère est logé dans une aile avec quatre départements (donc quatre étages). Un bloc comprend quatre ministères. Le rez-de-chaussée est réservé à des services ou activités communes. C'est facile à comprendre (système hiérarchique quaternaire), c'est facile à construire, c'est facile à gérer.

Ici, ils n'ont jamais entendu parler de Parkinson et de ses lois. En revanche, je constaterai que le principe de Peter est appliqué avec entrain par la hiérarchie. Mon correspondant est compétent, son chef a atteint son niveau d'incompétence. Mais si vous faites le compte en pensant à notre douce France, les services généraux du gouvernement sont squelettiques, surtout si vous décomptez les plantons, les gardes, les liftiers et les équipes de nettoyage, en nombre respectable.

Quand je vais pour mon boulot au ministère, c'est toujours le même cérémonial. Dans l'immense hall d'entrée, j'arrive à l'accueil, je remplis une petite fiche que me tend de sa main gantée une charmante hôtesse, je dépose mon passeport en échange d'un badge, puis je monte au bon étage, guidé par un planton, en utilisant l'ascenseur manœuvré par une ravissante liftière, j'entre dans le bon bureau, et je me présente devant la bonne rangée. Mon fifre, qui parle l'anglo-coréen, m'amène sur l'estrade ; je salue le chef (qui ne cause que le coréen). S'il participe à la discussion (avec traduction non simultanée), d'un geste impérieux de la main, par courtoisie envers l'honorable étranger (l'infâme barbare !) il invite une plantone à apporter le thé ; sinon, régime sec. À la fin de l'entretien, je re-salue le chef, je fais remarquer à mon correspondant : *the man in the corner is still sleeping*¹, et je retourne à mon bureau en ville.

¹ J'avais noté qu'invariablement, un fonctionnaire relativement âgé, assis exactement à l'angle le plus reculé de la salle, se tenait légèrement affaissé, les avant-bras posés bien à plat sur le bureau, la tête

Au bout de deux mois, mon vieux collègue a pondu un rapport préliminaire qui ménageait la chèvre et le chou et multipliait les astuces de vocabulaire anglais pour que chacun (surtout s'il maîtrise mal l'anglais) puisse trouver son bonheur et me laisse seul pour gérer la suite.

Rien à faire, les deux chefs coréens se sont bagarrés et je n'ai d'autres ressources que de prendre parti pour celui qui signe le service fait. Mon employeur parisien est surtout intéressé par le paiement de ses factures (moi aussi d'ailleurs !) et il faut éviter le *clash* avec le premier signataire, tout en sachant que si le représentant de la banque n'est pas content, la facture risque de dormir longtemps dans un tiroir.

Les beaux jours reviennent, les fleurs fleurissent, le vert des champs verdoie, le riz des rizières montre le bout de son nez... et une mission de la banque mondiale vient m'inspecter. Effectivement, il y a de quoi car les relations entre le ministère des travaux publics (chef) et le ministère de l'intérieur (subordonné) ne sont pas au beau fixe. Le ton est monté peu à peu jusqu'à un niveau explosif.

Quelques réunions générales avec les deux missionnaires de la banque et les représentants des deux ministères calment un peu les esprits et tout semble s'orienter vers un compromis où personne ne perdra la face. Le missionnaire chef, un Écossais plutôt sympathique, et grand amateur de son petit vin de pays, suggère une soirée festive pour conclure la mission. Nous nous retrouvons tous pour d'ultimes discussions dans une auberge de la périphérie de Séoul où des chambres ont été retenues.

Puis le soir, nous sommes pieds nus autour d'une table basse, dans une immense salle, avec quelques jeunes Coréennes en costume traditionnel qui nous servent à boire (beaucoup) et à manger (peu). Ce n'est pas tout à fait le grand jeu car il n'y a qu'une *kisaeng* (équivalent des *geishas* japonaises) pour deux invités (mâles bien sûr). La conversation se fait par le truchement de quelques subordonnés qui maîtrisent mieux la langue anglaise que leurs supérieurs et les *kisaeng* n'hésitent pas à remplir les verres de cognac.

Le fond sonore augmente lentement, surtout du fait du représentant du ministère de l'intérieur. Ce sous-chef ne s'exprime qu'en coréen, mais d'une voix forte et impérieuse. Je comprends qu'en fait, il n'est pas content et a l'impression de s'être fait avoir (il n'est pas si rustre que ça !). Ses voisins font sans arrêt signe à la *kisaeng* la plus proche de remplir son verre et proposent des toasts en continu. L'Écossais suit le mouvement en prenant le ton de la plaisanterie, le niveau sonore monte encore, le niveau d'alcool aussi et il propose de clore la soirée sur un dernier toast conciliant. Le sous-chef veut dire quelque chose, mais s'écroule, vaincu par l'ivresse. Deux de ses subordonnés le traînent dans sa chambre, plus mort que vif et l'affaire est conclue.

Le lendemain, l'Écossais s'inquiète de savoir si les marteaux ont cessé de frapper dans le crâne du sous-chef coréen. C'est vrai qu'il est en piteux état, mais il a été terrassé par l'alcool et il fait semblant que tout se soit déroulé normalement. Bravo,

légèrement penchée, les yeux hermétiquement fermés. Sans l'ombre d'un doute, il piquait un petit roupillon.

le chef de mission de la banque mondiale, vous avez su employer la bonne méthode pour régler des dissensions chez vos clients !

En tout cas, c'est efficace, car maintenant je suis tranquille pour écrire une méthodologie détaillée, très détaillée même, permettant de classer les projets routiers par ordre d'intérêt économique. À condition d'avoir déterminé un budget global annuel et d'avoir fait une répartition entre les types de routes, il suffit d'appliquer les règles que j'ai (d)écrites en anglais et qui sont traduites en coréen sur la page en vis-à-vis du rapport. Ça c'est du transfert de technologie !

*

* *

Devant les difficultés à fréquenter des autochtones, je me tourne vers la population expatriée. Je fais une brève apparition chez mes compatriotes qui forment une toute petite colonie, très autocentrée, mais le courant ne passe guère.

Presque tous les samedis, je participe au rituel du *Hash House Harrier*. C'est une étonnante institution pour un Français comme moi. Les membres du club, en majorité des Anglo-Saxons (États-Uniens, Australiens, Britanniques) sont conviés par l'un d'entre eux (l'organisateur du jour) sur le terrain de jeu, grâce à un plan retiré au siège du Hash Club.

Les voitures se garent, chacun congratule son voisin en lui donnant la poignée de main *Hash* (on ne serre pas la main, mais l'avant-bras, de manière simultanée) et en l'appelant pas son nom *Hash*¹. L'action peut alors commencer. Il s'agit de suivre en courant une piste, plus ou moins bien fléchée, par monts et par vaux.

Quand tout ce beau monde, épuisé et surtout assoiffé par une bonne heure de course, se retrouve au lieu de rendez-vous², le jeu véritable commence. L'organisateur allume un feu de bois et découvre les grandes glacières pleines de cannettes de bière bien fraîches. Le président du club, *The Grand Master*, s'enquiert de l'opinion de ses affidés sur la course et son organisation. Le qualificatif de *Magic Run* est le plus prisé. En revanche, si la foule n'est vraiment pas contente, l'organisateur se voit passer autour du cou une lunette de W.-C. à garder toute la soirée en signe d'opprobre, et il doit jurer que la prochaine fois, il fera mieux.

La beuverie commence et le grand maître demande à l'un ou à l'autre, en l'appelant par son surnom, de raconter une histoire paillard. Le gage pour une histoire peu appréciée est invariablement une bière à boire cul sec. Quand il n'y a plus de bûches à jeter dans le feu de joie et quand les caisses de bières sont épuisées, chacun retourne chez lui, les plus prudents ayant pris la précaution de se faire accompagner par leur chauffeur coréen. Je dois reconnaître que je faisais pâle figure avec mes histoires paillardes françaises maladroitement traduites en anglais. Ce qui faisait rire l'assemblée, c'était l'accent, pas l'histoire.

*

* *

¹ Mes condisciples ne sont pas trop fatigués pour mon surnom : je suis *Prince frog*. Il est vrai que je suis le seul Français, à part mon ami Pierre qui fréquente assidûment le HHH quand il est à Séoul.

² Ceux qui se sont perdus en cours de route, reviennent, penauds, à leur point de départ.

Retour en septembre 1985 à Séoul pour être l'économiste d'un programme de construction de routes cantonales (*gun roads*) sous l'égide du Ministère de l'Intérieur. C'est ce que croit le Bceom qui m'a engagé pour soutenir un de ses ingénieurs routiers, baptisé chef de mission. En fait, c'est un bureau d'étude coréen qui est réellement en charge de l'affaire. La justification économique se fait selon une procédure que j'avais suggérée dans mon oeuvre capitale un an auparavant, mais de façon totalement mécanique. Il n'y a qu'à remplir un questionnaire type pour chaque tronçon de route et le calcul doit donner le verdict : rentable. Au cas où l'on trouverait un chiffre trop bas, il est clair pour le chef coréen qu'il faut changer les données de trafic pour que le résultat soit bien celui désiré.

Mon collègue qui croit défendre l'honneur de la France et du Bceom, voudrait bien exister et propose des variantes, des améliorations, des changements de structure de la route, qui devraient à son avis améliorer le rapport coût-efficacité. Rien à faire, chaque modification est annulée par son collègue coréen. Il est clair que nous sommes en position de dépendance totale, que nous sommes là uniquement pour donner une caution morale (?) aux études. J'en prends rapidement mon parti et je fais où l'on me dit de faire, ce qui contente les Coréens, mais déprime le représentant du Bceom.

Il faut dire que les récits des anciens du bureau sont édifiants. Ils sont arrivés dans la fin des années 50 et se sont imposés comme LE bureau d'études routières. Ils avaient pas mal de contrats et engageaient quelques secrétaires et chauffeurs locaux. Le temps a passé et les Coréens ont commencé à prendre du poil de la bête. Le Bceom était le bureau en titre, mais engageaient des sous-traitants : bureaux de topographie, de dessin, d'enquêtes. Après 70, les bureaux coréens et étrangers étaient associés à égalité dans des contrats et début 80, c'était le Bceom qui était sous-traitant. Ma propre étude pour la banque mondiale a été le dernier cas de Bceom dirigeant. Pour les *guns roads*, nous sommes moins que des sous-traitants, nous sommes des experts ponctuels, engagés sur l'injonction de la banque mondiale.

Série africaine (1985-1986)

Au milieu des régions tropicales, ce sont principalement les indigènes dont la présence forme le plus insurmontable obstacle, et je sais combien de voyageurs ont été victimes de ces barbares africains qu'une guerre civilisatrice réduira nécessairement un jour !

Jules Verne Le Pays des Fourrures

Tout de suite après mon séjour en Corée, j'enchaîne une série de missions en Afrique, paré d'une réputation de grand spécialiste de la factibilité routière.

Gabon, banania

Fin décembre 1984, je passe aux choses sérieuses et au ministère des travaux publics du Gabon pour le compte de Louis Berger. Je me retrouve à Libreville devant le directeur des études, un jeune et fluet Gabonais à lunettes et à barbiche, en costume sombre, impérial dans son gigantesque bureau climatisé. Je reconnais avec horreur N'Kili, un stagiaire africain dont j'avais refusé de me charger à l'époque du Saei au prétexte que j'avais déjà trop de travail. Les circonstances ont changé et c'est maintenant lui le patron et il m'est difficile de m'esquiver. Il me reconnaît aussi et je sens que je vais souffrir. Va-t-il me manger tout cru ?

Il commence par me montrer une carte du Gabon dessinée par ses soins et recouvertes de traits de diverses couleurs. Il s'agit du plan directeur des routes qu'il va falloir justifier. Il y en a pour tous les goûts : routes qui longent les frontières (routes stratégiques), routes qui relient toutes les préfectures (routes administratives), routes entre les pôles économiques (routes économiques), et j'en oublie certainement d'autres. Je me mets courageusement au travail et je finis par pondre une méthodologie d'évaluation multicritère qui satisfait mon client, sans me satisfaire moi, mais cela est sans importance.

J'ai même le temps de faire un peu de tourisme dans la petite ville de Lambaréné. En fait, c'est surtout l'hôpital fondé par le bon docteur Schweitzer en 1913 qui est le clou du spectacle. Je me souviens de mes larmes quand j'avais vu le film *Il est minuit, Docteur Schweitzer* de André Haguët (1952) où Pierre Fresnay met son talent de comédien au service d'un scénario lacrymogène tiré du livre éponyme de Gilbert Cesbron. Les circonstances dramatiques de la grande guerre arrachent l'Alsacien Schweitzer (donc citoyen du Reich) à ses bonnes oeuvres (il est médecin), à sa bible (il est pasteur) et à son piano (il est mélomane) pour le mobiliser au service de la Grande Allemagne. Oui, c'est bien triste !

Je visite ce qui peut être visité de l'ancien hôpital. Ce n'est pas nickel chrome ! Disons qu'à l'époque c'était rustique, mais sans doute très efficace. Depuis, une fondation s'efforce de trouver de l'argent pour perpétuer l'œuvre du maître. Maintenant, comme autrefois, c'est la famille qui est accueillie et pas le malade seul.

Personnellement, je trouve que soigner toute la population environnante, et au moindre coût économique, est une excellente initiative. Les nouvelles élites gabonaises auraient un peu tendance à trouver dans le passé et sa prolongation par une telle fondation, des relents de colonialisme. Pourquoi, nous autres pauvres Nègres, exploités et méprisés, n'aurions-nous pas droit à tous les bienfaits des techniques de pointe de la médecine moderne ?

Je n'oublie pas pour autant de visiter les centres d'attraction de la capitale Libreville. Pour commencer, et sous l'effet du hasard, je passe près de la somptueuse demeure d'Omar Bongo¹, président de la République depuis 1967. C'est un homme bien accroché au pouvoir, avec la bénédiction de la France qui apprécie assez sa compréhension dans les discussions tournant autour de la vie intime d'ELF Gabon. Cette société est à la fois la vache à lait de notre grande compagnie nationale ELF² et du pays qui s'est mué en quelques années en émirat équatorial³. On ne sait pas tout⁴, mais les rumeurs les plus folles courent sur l'enrichissement personnel de la *camarilla* au pouvoir ici... et à Paris, sur fond de sous facturation des barils de pétrole et de caisses noires (ô combien !).

Un des rares cadres noirs du ministère des TP que j'ai l'occasion de fréquenter me donne quelques explications. En fait, c'est très simple : ELF décide souverainement de la qualité moyenne du brut et apporte une décote sur le prix international de marché, décote dont les raisons ne sont bien sûr pas expliquées. Ce cadre, manifestement non bénéficiaire de la manne pétrolière, m'explique que ce surplus est partagé secrètement entre les ayants droit (?).

En continuant mes visites touristiques, je passe près d'une superbe mosquée au minaret impressionnant, plus haut que le clocher de la cathédrale catholique ! J'arrive devant la place dédiée au premier président, au père de la République. Léon M'Ba a pris Albert-Bernard, modeste fonctionnaire des télécoms, comme dauphin pratiquement dès la déclaration de l'indépendance. À l'époque, il n'y avait pas beaucoup de pétrole, mais le postulant avait des idées. Léon, en remerciement posthume, a droit à une belle statue, style réalisme soviétique mais à taille humaine. Encore que... le piédestal est très haut, histoire de monter Léon au zénith. Aurait-il apprécié de se voir ainsi, en cuivre, avec la main tendu vers l'avenir glorieux

*

* *

En avril 1985, je viens rendre mon rapport final à N'Kili, Directeur Général au Ministère des Travaux Publics, qui a l'air satisfait. Au passage, je note l'évolution dans l'administration gabonaise depuis mon « voyage d'études » en août 1961. Le Gabon était nouvellement indépendant et l'administration coloniale venait de partir,

¹ Le chrétien Albert-Bernard s'est converti à l'islam en 1973 et a pris le nom de Omar, un compagnon du Prophète.

² Encore qu'ELF-Congo ne soit pas trop mal non plus, avec quelques guerres civiles dont la société n'est probablement pas totalement innocente !

³ Le chrétien Jean-Baptiste s'est converti à l'islam en 1973, normal pour le chef d'un émirat pétrolier ! c'est à cette occasion qu'il est devenu Omar.

⁴ Ce qui est dommage pour nous, et indispensable pour les grands de ce monde.

laissant derrière elle, entre autres, un service de l'équipement. Celui-ci, avec une poignée d'hommes, traitait des routes, ports, aéroports, voies navigables, urbanisme, eau et assainissement et que sais-je encore... Le nouveau pouvoir a commencé logiquement à promouvoir ce service au rang de Ministère de l'Équipement.

Au fur et à mesure que les ex-administrateurs de la France d'Outre-mer ou les fonctionnaires européens, devenus coopérants techniques, se retiraient, ils étaient remplacés par des cadres autochtones. Par une inclination musicale, je suppose, c'était deux personnes noires pour une blanche. Dans le même mouvement, le Ministère se développait par scissiparité. Au cours de ces dernières missions (un quart de siècle après la première), la « Direction des Travaux Publics » était devenue un Ministère à part entière et le « Service des Routes », une « Direction », puis une « Direction Générale » pendant mon séjour !

En à peine un an, ma mission auprès de l'obscur « Bureau des Etudes Economiques » s'est transformée en assistance à la « Direction Générale des Études ». J'ai beau creuser ma mémoire, je n'ai pas l'impression que la situation des routes se soit vraiment améliorée malgré les milliards (en francs CFA) investis.

Il faut quand même reconnaître une circonstance atténuante : dans ce climat équatorial, les routes goudronnées sont biodégradables et seule une attention de tous les instants permettrait de maintenir en l'état le réseau !

Noir, c'est Noir

En juillet 1985, le Bceom me demande d'actualiser l'étude économique de la route Zinder-Agadez, faite par je ne sais trop quel économiste de la société il y a quelques années déjà et soigneusement entreposée sur une étagère.

La République du Niger dispose avant tout et surtout d'une grande quantité de sable dispersée sur une grande étendue¹. La richesse, toute relative, du pays consiste en quelques mines d'uranium dans la partie désertique. Le Niger « utile » couvre une superficie très limitée au sud du pays, le long du fleuve éponyme, qui apporte un peu d'eau, donc de l'irrigation, donc quelques maigres cultures. En gros comme en détail, c'est un pays pauvre et qui a de bonnes raisons de le demeurer.

Le Bceom dispose sur « le Plateau » d'une grande villa aménagée en bureaux. Ce quartier fut à l'époque du colonialisme abhorré une des zones résidentielles préférées par les Européens. Il y en a toujours quelques-uns, mais le quartier a noirci et surtout est devenu plus diversifié, avec des bureaux, mais aussi quelques restaurants chics. Dans ses bureaux, l'activité bourdonne, le personnel grouille car pas mal d'argent se dépense dans les études routières (surtout) et dans la surveillance des travaux de réalisation (un peu, quand le financement a été trouvé). Quelques ingénieurs passent pour telle ou telle étude, à telle ou telle période, et un permanent assure la coordination. Le patron me trouve un bureau momentanément vide, me délègue une secrétaire pour taper mes rapports et me prête une Peugeot

¹ La superficie du pays est le double de celle de l'ancienne puissance coloniale.

déjà un peu usagée, mais elle m'assure une certaine liberté de mouvements, à tous moments.

Je m'installe tranquillement pour mener à bien ma mission. Le centre ville officiel est très étalé et peu dense car il y a beaucoup d'espaces dont la vocation est d'être verts, mais le climat sec et chaud contrarie un peu le processus chlorophyllien. Le nouvel *El Dorado*, c'est l'uranium exploité dans la région d'Arlit, au nord d'Agadez, en plein désert. Les exportations d'uranates forment la principale source de devises et il est bien naturel de glorifier ce secteur d'activité par un ministère des mines à l'architecture futuriste ! Les administrations plus conventionnelles comme les TP occupent des bâtiments plus anciens, mais toujours dans la même zone. Le centre ville traditionnel se développe un peu plus à l'intérieur des terres, au-delà du grand marché, toujours grouillant d'activité.

La photo officielle du Président Kountché¹ orne le mur derrière le bureau de chaque chef ou sous-chef. Des ventilateurs tournent à plein régime, leur bruit concurrençant celui de la radio mise en sourdine, le bureau impressionnant croule sous les rapports, cachant presque son titulaire, haut fonctionnaire en boubou. De toutes mes visites aux divers responsables nigériens, il ressort bientôt que la route est de la plus haute importance (comme c'est bizarre), encore que le trafic soit faible (comme c'est étrange), mais on traverse la région d'origine du ministre des transports (quelle coïncidence).

*

* *

Enfin, le plus clair pour ma mission, c'est que le travail de justification économique de la route se fera sur papier, intégralement dans la capitale. Je n'aurai donc pas à parcourir cette route en plein désert. Pour la commodité, c'est bien, pour l'aventure, c'est dommage.

Au bureau, je refais tous les calculs et, ô miracle, le goudronnage de la route Zinder-Agadez est rentable, malgré un trafic actuel rachitique. Le ministre sera content, le bureau sera payé et moi aussi. Quant à une éventuelle réalisation, c'est une autre histoire !

Famine à Bissau

En juillet 1986 j'aborde ma première ex-colonie portugaise en Afrique, la Guinée-Bissau. Malgré une guerre longue et coûteuse pour les deux parties, les liens économiques restent encore fort entre la Guinée-Bissau « socialiste » et l'ancien colonisateur « capitaliste ».

Après une escale à Lisbonne, j'arrive de nuit sur un terrain en bord de mer. Un aéroport paraît-il. Pour ce qui est de la piste, je n'y vois pas assez pour formuler un diagnostic averti, mais manifestement elle est goudronnée. En revanche, les bâtiments au sol se limitent à un hangar ouvert à tous vents. Cela n'empêche pas les

¹ Un ancien lieutenant-colonel, dirigeant du coup d'état militaire qui a renversé le père de la nation, Hamani Diori en 1974.

formalités de police et je passe devant une fonctionnaire en uniforme sombre mais dont la saleté empêche de bien déterminer la couleur d'origine. Elle remplit cet uniforme avec aisance, même elle en déborde un peu. Un coquet béret sombre orne sa chevelure abondante et crépue. Regardant mon passeport avec attention, elle finit par formuler en français, avec un fort accent, mais qui ne masque pas le sens des mots :

- *Qu'est ce que tu viens faire ici ?*

Je suis un peu surpris et prêt à répondre que je me le demande moi-même, mais la raison l'emporte :

- *Je viens aider votre pays dans la construction d'une route.*

Cette réponse la satisfait et je passe sans encombre, récupère mon bagage et pousse un soupir de soulagement quand je vois le chauffeur du Bceom, le bureau d'études qui m'emploie. Il me souhaite la bienvenue et m'embarque dans un pick-up à ma destination finale : la case de passage.

Je suis accueilli par un charmant garçon qui est en mission de longue durée ici pour former des cadres au ministère des travaux publics. Après m'avoir montré ma chambre, une pièce meublée en tout et pour tout d'un lit et d'une chaise, et la salle de bains, à partager avec lui, il me met tout de suite à l'aise en m'expliquant qu'ici c'est la famine ou pas loin. On ne trouve pratiquement rien au marché, aussi, c'est chacun pour soi, sauf le petit-déjeuner car il y a du nescafé et un peu de pain que l'on peut partager. Sympa, non ? Heureusement, j'avais eu vent de cet état de fait et mon épouse Chantal m'a acheté quelques sachets de soupe en poudre. Ils seront bien utiles !

Dans cette capitale, le Blanc de passage n'a le choix qu'entre trois lieux. Il y a d'abord le seul hôtel (au sens occidental du terme), maintenant nationalisé et devenu *Grand Hôtel de l'Indépendance*, qui fait aussi restaurant. Vous trouvez ensuite un boui-boui tenu par un Portugais. Il est dans ce pays depuis une éternité et n'a pas du tout l'intention de s'en aller. Enfin, et pour changer de décor, un restaurant plus ou moins officiel et moins ou plus socialiste. En cherchant bien, il y a quelques bars¹ privés tenus par des indigènes, mais où les Blancs n'ont pas l'habitude d'aller.

En fait, le choix est uniquement sur l'ambiance et un tout petit peu sur le prix. Le menu affiché (et réel) est partout, toujours, tous les jours, matin et soir, le même : brisures de riz et boulettes de viande avec os (ou plus exactement os avec un peu de viande autour). Pour la boisson, c'est eau minérale en bouteille ou eau distillée selon les jours, éventuellement bière locale, de préférence chaude.

Je fais un peu la tête, mais à la guerre comme à la guerre. Et puis, soyons juste, s'il y a peu de choses à manger, il y a en abondance un amuse-gueule : la noix de cajou, grande ressource du pays. Cela dit, une mangue par ci, une banane par là, les enfants ne meurent pas vraiment de faim. Et pour lutter contre le manque de

¹ Ces bars proposent tous un peu la même chose, avec une préférence marquée pour la bière.

lipides, un peu d'huile de palme complètera votre bol alimentaire, si vous acceptez de vous soumettre aux us et coutumes locales.

En fait, je reste occidental dans l'âme (et dans l'estomac !) et je vais surtout chez le Portugais, d'abord parce que l'ambiance est plus sympathique, peut-être parce qu'il y a un peu plus de monde dans un peu moins de place, mais surtout parce qu'il arrive de temps en temps un miracle. Et oui, la Guinée-Bissau a affermé ses droits de pêche sur sa côte poissonneuse à des chalutiers russes (les frères soviétiques !) venus surtout pour les gambas et autres crevettes. Quelquefois, un bateau touche à terre, à moins que ce ne soit une chaloupe qui fasse le trajet entre le port et le navire, toujours est-il qu'il y a arrivage de crevettes et un bon plat à la clé.

Un de ces jours de fête, je discute avec un Italien de passage. C'est un homme d'affaires qui travaille dans un secteur un peu particulier. Il est acheteur de tank, de camion, de canon et autre gros matériel militaire. Ne croyez pas que ce soit un trafiquant d'armes. Il achète au poids pour récupérer l'acier. Il achètera même des épaves non militaires pourvu qu'il y ait beaucoup d'acier et que le transport jusqu'au port ne soit pas trop onéreux. Il m'explique que les combats entre les rebelles et les forces loyalistes non seulement ont été longs et ont fait pas mal de morts et de blessés, mais que beaucoup de matériel militaire a connu une fin peu glorieuse. La Guinée-Bissau dispose ainsi d'une source de matière première non négligeable et, pour moi, inattendue.

*

* *

Pour mon travail, je commence comme d'habitude par visiter l'administration locale. Les bureaux de la direction des routes sont formés de bâtiments préfabriqués hors d'âge, éparpillés dans un coin de cette ville fort étendue qu'est Bissau. Il n'y a bien sûr pas de ventilateurs dans ces bureaux, tout juste des courants d'air qu'il s'agit de gérer sagement.

À ma grande surprise, beaucoup d'ingénieurs des routes, bien que Bissau-guinéen bon teint, parlent un français tout à fait correct alors que la langue officielle est le Portugais. Plus étonnant encore, ils parlent presque tous le russe (me disent-ils) car beaucoup ont fait leurs études d'ingénieur en Union Soviétique ou quelquefois dans un pays de l'Europe de l'Est. N'oublions pas que la Guinée-Bissau est un pays « socialiste », encore que la politique actuelle consiste surtout à ne pas se fâcher avec les Occidentaux.

L'aide des frères russes n'est pas si consistante que ça et l'envie d'aller voir les capitalistes démange le gouvernement. Il paraît même que l'entrée dans la zone Franc ne lui déplairait pas, pour remplacer le *peso*¹ national. Mais là, ce sont les pays voisins qui rechignent, encore que le Franc CFA en provenance du Sénégal circule librement...

Je contacte le représentant du Bceom à Bissau, qui est là pour une autre étude. Il vit dans une espèce d'Algeco, avec un ventilateur pour rafraîchir un peu

¹ De jolis petits billets, qui font honneur au goût artistique de la Banque centrale, mais ils sont plutôt rares !

l'atmosphère torride. Voilà des conditions spartiates et je n'ose me plaindre de ma chambre dans la case de passage du Bceom, bien ventilée et plus grande que la cambuse de cet ingénieur des routes. Nous convenons qu'il est absolument indispensable que je fasse une inspection sur le terrain pour voir le trajet de la route proposée au bitumage et son environnement. Il s'agit pour le moment d'une piste qui va de nulle part à je ne sais trop où, à l'intérieur du pays, mais cet itinéraire est promis à un grand avenir comme me l'a expliqué en un français parfait le directeur des routes.

Après une expédition désolante, je retourne discuter de mes impressions avec l'ingénieur français. Il me fait confiance pour trouver une solution qui satisfasse à la fois le ministre (qui souhaite ardemment la construction de la route) et ne déplaie pas trop au représentant de la banque mondiale (qui craint les éléphants blancs).

Des discussions avec des officiels de l'administration des routes me donne la raison réelle du choix de ce tracé : on passe assez près du Bethléem local. Heureusement, en même temps j'obtiens la raison officielle : un projet de développement important se trouve également sur le tracé, et les autorités locales n'ont aucun doute sur sa réalisation rapide (?).

Je suis sauvé, j'ai ma justification économique grâce au trafic engendré par ce projet mirobolant.

Concurrence et Stratégies (1986-1990)

*[...] La vive curiosité de connaître une humanité dont on n'a pas encore fait l'expérience
forme le principal piment de tout désir de voyage !*

Thomas Mann Les confessions du chevalier d'industrie Félix Krull

En France, toujours dans le souci de diversifier et élargir ma clientèle, j'ai pris contact avec la DAEI¹. Malgré la presque homonymie, ce n'est pas le SAEI, qui d'ailleurs n'existe plus sous la forme que je connaissais, mais cela y ressemble un peu. J'ai un contact qui semble sérieux avec un cher camarade responsable d'un département du Daei dont le nom augure bien : CASP, centre d'analyses stratégiques et de prévision. Je suis sur les rangs pour réaliser une étude importante à l'étranger qui a toutes les apparences d'une tâche passionnante.

Je me rends en mai 1986 à la convocation de mon jeune camarade pour en discuter. Comme ce service occupe les mêmes locaux qu'à l'époque où je travaillais pour la première fois au Saei, il y a presque une dizaine d'années, quelques souvenirs me reviennent. Mes interlocuteurs directs à l'époque étaient plus ou moins de mon âge, maintenant cette génération est passée à l'échelon supérieur. C'est un camarade de promotion qui est maintenant le chef de cette direction importante d'un ministère technique, lui-même important.

Les personnes avec qui je suis en contact direct, dont mon interlocuteur d'aujourd'hui, sont nettement plus jeunes que moi. Vais-je bénéficier de cette différence d'âge et du respect dû aux *Antiques* comme on dit dans le jargon de l'X ? Je suis plein d'espoir, mais aussi d'angoisse car mon carnet de commandes est dramatiquement vide.

Hélas, me dit mon cher camarade, cette étude vient d'être attribuée à un bureau ayant pignon sur rue, un consultant indépendant ne pouvant faire l'affaire. Je soupçonne la magouille, mais que faire ? La déception et l'amertume se peignent douloureusement sur mon visage. Heureusement, il continue son discours :

*- J'envisage de lancer une investigation sur le thème de la concurrence aux entreprises
françaises du bâtiment et des travaux publics sur les marchés extérieurs et des stratégies
menées par les uns et les autres.*

- Intéressant, dis-je, ne voyant pas encore où il veut en venir.

- Je dispose d'un petit budget pour faire un test et pense à l'Italie. Peux-tu m'aider ?

*- Bien sûr que je peux ! mais dans mon for intérieur, je me demande bien
comment : c'est pour moi un thème totalement inconnu !*

Ainsi va débiter ma première étude sur la concurrence et les stratégies dans le secteur du bâtiment et des travaux publics.

¹ Direction des affaires économiques internationales, du ministère français de l'équipement

Le rossignol milanais

Je pars pour Rome en juin 1986 et commence une série de visites organisées par le PEE¹ de la capitale italienne. Je continue sur Milan avec encore quelques rendez-vous préparés par le Pee local qui a pris ma mission très au sérieux. J'ai un programme chargé de visites auprès de banques plus ou moins spécialisées dans le financement de la construction et d'entreprises de travaux publics.

Ma mission touche à sa fin et je m'interroge, de plus en plus soucieux : que vais-je bien pouvoir dire qui ne soit pas monstrueusement banal sur ce sujet que je ne connais pas et dont je ne sais comment me dépatouiller ?

C'est donc assez perplexe que je me rends à mon dernier rendez-vous, chez le directeur du développement de la filiale BTP du groupe Fiat, plus connu pour ses automobiles. Ce monsieur parle un français remarquable et me reçoit très gentiment. C'est alors que se produit un miracle². Il m'expose sans ambages la stratégie de sa société.

Pour simplifier son long discours, l'accord Mitterrand-Thatcher de 1984 sur la création d'un tunnel sous la Manche, financé par les entrepreneurs de travaux publics, les banques et le grand public, ouvre la voie à un avenir radieux³! En effet, les États, développés ou non, ont de plus en plus de répugnance ou de difficultés à financer effectivement les grands travaux publics. Quelle divine surprise si des institutions privées sont prêtes à ouvrir leur bourse pour financer de tels investissements. Les grandes entreprises de BTP ne peuvent qu'appuyer un tel mouvement, et c'est ce qu'a compris Fiat-BTP.

Pour moi le néophyte, c'est totalement nouveau et en plus parfaitement clair, c'est même lumineux d'intelligence. Ça y est ! je tiens le fil conducteur de mon rapport...

Il fait l'effet d'une (toute) petite bombe. Lecture enthousiaste de mon client qui m'en demande *illico* un autre sur un autre pays. J'ai passé l'épreuve initiatrice avec succès et les crédits me sont ouverts pour développer ce projet du CASP.

C'est ainsi que je deviens un spécialiste de « concurrence et stratégies dans le secteur de la construction », un bien beau sujet d'études et de réflexions ! Je suis lu non seulement par les fonctionnaires du ministère directement concernés, mais aussi par certains dirigeants des entreprises de BTP. Je bats tous mes records d'édition pour des rapports techniques⁴.

*

* *

¹ Poste d'expansion économique, autrement dit le service commercial du ministère des affaires étrangères.

² Pourtant nous sommes à Milan et non à Rome !

³ La suite prouvera que ce fut surtout une énorme escroquerie pour les petits actionnaires qui firent l'apport des énormes capitaux nécessités par ce projet pharaonique. Les entreprises de BTP récupéreront leur petite mise grâce aux profits sur les travaux et les banques multiplieront les agios sur leurs prêts considérables.

⁴ Jusqu'à 200 exemplaires alors qu'une étude courante n'est éditée qu'à une vingtaine d'exemplaires, et encore, c'est bien pour satisfaire des exigences bureaucratiques.

J'enchaîne sur l'Angleterre Cette fois-ci, il me faut franchir non pas le Rubicon mais le *Channel*. Je suis chargé de retourner sur le grill les Anglais pour savoir comment ils entendent dominer le monde dans le domaine du BTP.

Bonne mission, bon rapport, c'est la gloire !

Banzaï !

La mission suivante prend de l'ampleur. Cette fois, il s'agit d'aller tirer les vers du nez d'un concurrent redoutable sur le marché mondial, le Japon. Le ministère français a bien fait les choses, avec deux missions successives. Pour la première, un haut fonctionnaire (ingénieur général du corps des Ponts et Chaussées) est chargé d'ouvrir les portes.

En décembre 1986, nous débarquons à Tokyo. Pas le temps de souffler, le haut fonctionnaire a sa mission¹ à remplir. Les choses ont été bien préparées au Pee de Tokyo et nous y trouvons une longue liste de réunions prévues, ainsi qu'une interprète franco-japonaise qui va nous accompagner partout. D'habitude, je me débrouille tout seul dans la langue de Shakespeare², mais ne boudons pas notre plaisir, c'est plus facile avec une interprète. Cela donne le temps de réfléchir pendant les périodes de traduction, encore que je ne sois pas convaincu de l'efficacité absolue de ce truchement quand chacun des interlocuteurs est capable de bredouiller une langue commune.

Nous commençons notre série de réunions officielles. Dans de grands immeubles en verre (en général, sociétés privées) ou en béton (en général, administrations), nous, les grands hommes blancs, en costume clair, sommes reçus par les petits hommes jaunes, en costume sombre. Courbette, re-courbette, échange de cartes de visite, *nice to meet you*, et nous voilà dans une grande salle, assis des deux côtés d'une table.

Le haut fonctionnaire français préside d'un côté, le directeur japonais de l'autre, puis les acolytes en ordre hiérarchique décroissant, avec l'interprète à la droite du grand chef blanc. Inutile de préciser que je suis en bout de table ! Échange de paroles aimables, demande de renseignements de la part des Français, réponse excessivement polie mais totalement évasive de l'autre. Il y a plein de subtilités qui me passent complètement au-dessus de la tête, faute d'un civilisé qui veuille bien donner quelques explications au barbare que je suis, l'interprète se contentant de faire strictement son boulot. Quant au haut fonctionnaire, cela ne l'intéresse pas. Au vu des premiers résultats, je continue à être persuadé que cette méthode de rendez-vous officiels n'est pas la bonne, mais j'ai une obligation de moyens, pas de résultats, alors... En tout cas, nous avons un peu de documentation en japonais, quelques traductions en anglais. Cela alimentera toujours mon rapport.

*

* *

¹ Officialisée par une lettre signée par Monsieur le Ministre en personne !

² Sauf en Amérique latine où je pratique la langue de Cervantès.

Je reviens au Japon en mars 1987, seul, pour compléter l'étude. Et oui, la visite officielle n'a pas ramassé beaucoup d'informations dans ses filets. Cette fois, je me loge chez un mien cousin qui a un poste élevé dans une banque française installée à Tokyo. Il occupe le premier étage d'une grande villa dont le propriétaire japonais habite le rez-de-chaussée. Elle est située au cœur d'un quartier de villas et de petits immeubles desservis par des rues étroites où une voiture a peine à passer. En tout cas, c'est un grand luxe d'avoir une maison individuelle dans le cœur de Tokyo quand on n'est pas empereur. La banque d'affaires, c'est quand même bien pour ses employés de haut niveau ! C'est assez central dans Tokyo, et mes rendez-vous d'affaires sont souvent situés dans le même coin. Position idéale.

Avec mon cousin, nous sortons le soir manger quelques *sashimi* au restaurant du coin et saluons au passage le factionnaire du poste de police. Il répond par une courbette pas trop obséquieuse, car il est le représentant de la loi. Nous entrons dans une minuscule boutique qui a toujours un ou deux litres de vin français. Le quartier est un village où tout le monde se connaît et chacun sait que le *gai-jin* (étranger) qui vit là depuis deux ans reçoit de la famille. La sécurité est absolue, tout le monde surveille tout le monde.

Le jour de l'équinoxe de printemps, je fais comme tout le monde, je prends un jour de repos à consacrer au tourisme. Direction Osaka par avion, où j'ai quelques rendez-vous professionnels le lendemain, mais en attendant je me rends à la ville voisine de Kyoto¹. Je rentre dans le premier hôtel de type occidental que je rencontre : *fully booked*, un second, pareil, un troisième, pareil. Je commence à m'inquiéter sérieusement, me rappelant que tous les Japonais, ou presque, sont en vacances ce jour-là et en profitent pour aller se promener.

Un homme, qui a dû remarquer mon air désespéré, m'aborde et me demande en anglais s'il peut m'être de quelque utilité. Je lui explique la situation et il me conseille d'essayer une auberge japonaise, un *ryokan*, puis m'emmène vers un hôtel de style traditionnel. L'hôtesse, à qui il a expliqué ma demande, dit ne plus avoir de chambres libres, mais connaît une autre adresse et lui donne un plan, en japonais bien sûr. Le type m'explique la situation de l'auberge. En fait, c'est très facile, deuxième à gauche, troisième à droite.

Je me confonds en remerciements, et en avant, le plan à la main, dans un quartier tranquille de petites maisons à un ou deux étages. J'arrive devant une villa, qui à mes yeux ne présente aucun signe extérieur d'hôtellerie, mais, d'après le plan, c'est là. Je rentre dans le jardin, puis dans la maison. Personne. Peut-être, je suis chez des particuliers ? Quand une femme en kimono entre et me demande... quelque chose en japonais. J'explique en anglais, mais surtout avec de grandes mimiques, que je cherche une chambre pour la nuit. Manifestement, elle a compris et m'emmène dans une toute petite pièce. Tatami, futon, paroi en papier huilé. C'est ma chambre. Puis elle me montre une salle d'eau commune, très simple, avec beaucoup de bois blanc et des chromes étincelants de propreté pour la robinetterie. Elle m'écrit sur un bout de papier le prix, que je paye sans barguigner. D'ailleurs ce n'est pas cher

¹ C'est l'ancienne capitale impériale, fondée en 784.

du tout alors que le Japon est réputé pour ses prix astronomiques pour le logement et la nourriture. Laissant là mon modeste barda, je vais visiter la ville impériale et admirer l'œuvre des entreprises de BTP de l'époque : admirable !

Le lendemain, je complète mes informations grâce à quelques rendez-vous à Osaka. L'ensemble de la mission se déroule tout à fait bien et je peux encore produire un rapport acceptable : nouveau succès de librairie !

Chez nos cousins germains

Je continue en Allemagne mes investigations. Première visite, le Pee de Bonn, la capitale fédérale ou plus exactement le « village » fédéral. On ne peut rêver comme capitale d'un grand état moderne, quelque chose d'aussi différent de Paris ou de Londres. C'est précisément ce caractère fédéral qui fait à la fois la difficulté et l'intérêt de cette mission : les centres de décisions, les acteurs économiques, les organismes publics, parapublics, privés, sont multiples et ils ne résident pas tous dans la capitale comme le font leurs homologues en France. J'ai donc une liste très diversifiée et très dispersée.

Le conseiller commercial français m'a pris des rendez-vous à un niveau plutôt élevé. C'est donc un peu intimidé que je passe, tout seul, à Cologne, la porte du siège de l'entreprise numéro deux du secteur. Une secrétaire m'introduit dans l'immense bureau d'un des hauts dirigeants. Ce monsieur, aryen en diable, et approchant de l'âge de la retraite, s'approche en souriant et me souhaite en anglais la bienvenue. La conversation démarre sur le regret qu'il a de ne pas parler le français, alors qu'il adore la France. Il a bien connu Paris pendant la guerre (troupes d'occupation !). Il me raconte même qu'il a été sauvé d'une mort quasi-certaine dans Berlin en flammes sous les attaques soviétiques, par un infirmier français. J'enchaîne sur le thème de « quelle connerie la guerre » et nous voilà en train de discuter, *in english of course*, des démérites respectifs de Louis XIV dévastant la Rhénanie et le Palatinat, de Napoléon I^{er} choisissant les terres germaniques comme terrain de jeux guerriers, et bien sûr de Hitler et sa folie des grandeurs.

Au bout d'un bon quart d'heure, Monsieur le Directeur Général s'excuse de me faire perdre mon temps, encore que cela ne soit pas inintéressant, mais il faudrait un peu revenir à nos moutons, autrement dit « quelle est la stratégie de sa boîte ». Et très gentiment, il me fait des confidences qui me permettront de nourrir mon rapport avec autre chose que des banalités. Toutes les entrevues ne sont pas aussi intéressantes, la règle générale étant plutôt l'avalanche de lieux communs. En tout cas, je suis plutôt bien accueilli dès que j'ai débité mon petit discours sur la volonté de coopération de la France et des entreprises françaises de BTP. Il n'est pas rare que l'on m'offre au début un café ou un thé (mais pas une petite bière !). A la fin, grands sourires, meilleurs vœux et souvent un peu de documentation sur l'entreprise ou l'administration, mais en général rien de bien confidentiel.

En tout cas, je me demande bien pourquoi nous, Français, sommes restés si longtemps fâchés avec nos cousins germains, qualifiés longtemps d'ennemis héréditaires.

Perfide Albion

La série continue, prospère et réussit si bien que nous en sommes maintenant au stade des actualisations. Aussi, deux ans après ma première visite à Londres, je dois y retourner pour une courte mission. Cette fois-ci, je vais me faire sonner les cloches et ce sera un désastre qui clôturera ignominieusement cette série brillantissime !

Comme mon carnet de commandes faiblit un peu, je vais rendre visite à un cher camarade de promotion qui occupe un poste élevé à la Générale des Eaux. Alors que j'espérais quelque étude pour les filiales anglaises de sa société, il m'abreuve de bonnes paroles et me suggère d'offrir mes services aux entreprises anglaises que je dois rencontrer à Londres. Pourquoi ne pas leur proposer des études sur la France, similaires à celles que je fais sur l'Angleterre ? Ce n'est pas une proposition très positive, mais au fond, je me dis que je ne risque rien à tenter ma chance.

Retour donc à Londres, en octobre 1988, visite du Pee, dont le titulaire a changé. Nouvelle liste d'institutions, organismes et autres entreprises à visiter. L'expérience va me prouver que j'avais bien mal analysé la situation du marché des études que je serais susceptible de réaliser au Royaume-Uni. Une des sociétés anglaises a retourné à l'ambassade de France la lettre circulaire que j'avais écrite, proposant mes services pour l'étude du marché français. Le conseiller économique s'en est ému, en a parlé avec l'ambassadeur en personne, puis il a contacté le ministère de l'équipement avec commentaires tout sauf élogieux.

Je suis donc convoqué par une espèce de tribunal composé de trois personnes et présidée par mon client du CASP. Je crois me retrouver face à l'inquisition comme le dit Barbey d'Aurevilly dans *Les Diaboliques* :

À une époque où la foi religieuse et les mœurs publiques étaient fortes, l'Inquisition, ce tribunal qui jugeait la pensée, cette grande institution dont l'idée seule tortille nos petits nerfs et escarbouille nos têtes de linotte, l'Inquisition savait bien que les crimes spirituels étaient les plus grands, et elle les châtiaient comme tels.

Ils m'accusent d'être un traître à la France, prêt à vendre des secrets industriels pour une poignée de livres sterling. J'essaye de me défendre en arguant que je ne fais que mon métier de consultant libre dans une Europe libre avec la libre circulation des biens et des personnes. Je rappelle que je ne vends aucune information confidentielle. En revanche, je traite avec mon petit cerveau des informations ouvertes au public et si les conclusions que j'en tire sont intéressantes, cela doit m'être compté à gloire et non à infamie.

Rien à faire, je ne convaincs pas mes juges. Je ferai encore une étude, puisqu'elle est engagée et après, que j'aie me faire pendre ailleurs !

La roche Tarpéienne est proche du capitole.

Un peu de Tiers-Monde (1986-1989)

Des deux côtés du vaste cours d'eau, une immense tache rouge représentait les États du tout-puissant Talou. En manière de flatterie, l'auteur du modèle avait reculé indéfiniment les limites d'ailleurs mal connues de l'imposante contrée soumise à un seul sceptre [...].

Raymond Roussel Impressions d'Afrique (1910)

La série « concurrence et stratégies », même à ses moments les plus intenses, n'épuise pas mon activité et je fais quelques missions dans le tiers-monde.

Parlons Javanais

Je suis invité en août 1986 par la Sofretu¹ à faire l'étude économique de lignes du métro régional de Djakarta, la capitale de l'Indonésie. Je rejoins donc l'équipe de techniciens français qui travaillent sur le sujet et leur bureau dans un magnifique immeuble ultramoderne du centre ville.

Moderne ? il n'y a que quelques pas à faire en dehors des sentiers battus pour trouver des exhalaisons pestilentielles. Elles proviennent de ces canaux à ciel ouvert qui drainent les eaux usées. Pire encore, tout au long, des misérables qui n'ont pas trouvé d'autre endroit pour se loger se sont construit (ou peut-être louent) des paillotes d'une précarité avérée, à moitié en surplomb du cloaque. En fait, il suffit de faire un ou deux pas de côté du droit chemin pour tomber sur des cahutes pas possibles, des marchands de quatre saisons (enfin, ici de deux saisons !) tirant le diable par la queue. Vous trouvez sans peine des travailleurs de force à la peine. Ils pédalent à se faire éclater les mollets sur leur triporteur à propulsion humaine, avec des charges de marchandises plus grosses qu'eux. Il y a des enfants qui feraient sans doute mieux d'aller à l'école, mais qui vaquent à des occupations faiblement rémunératrices.

Ce spectacle désolant est parfois masqué par d'immenses affiches exaltant l'Indépendance, le Peuple et ses Dirigeants ! Effectivement, le Peuple a bien besoin d'être exalté dans ce pays où les inégalités sociales sont particulièrement criantes. On raconte des choses pas possibles sur la famille Suharto et sa manière efficace de mettre le pays en coupe réglée...

Mais nous autres consultants ne voyons cela que si nous le voulons bien. Le bureau est coquet et climatisé, l'hôtel que j'habite avec mon épouse a beaucoup d'étoiles, les restaurants que nous avons les moyens de fréquenter sont excellents et nos déplacements peuvent se faire en voiture de service ou en taxi.

¹ Un bureau français émanation de la RATP, orienté vers l'exportation des techniques françaises dans le secteur des transports urbains.

Il ne me faut que quelques semaines pour démontrer que les trois lignes étudiées sont « rentables », à la satisfaction générale.

*

* *

Tout n'a pas été dit sur la rentabilité des lignes de métro régional du Jabotabek, aussi je suis invité un an plus tard à participer à un petit complément d'enquête.

Un samedi, nous prenons le train pour aller dans la petite ville de Bogor. C'était, du temps du colonialisme abhorré, la station estivale « montagnarde » de la capitale, au pied du Mont Salak. Elle répondait alors au doux nom de *Buitenzorg*. Les gouverneurs généraux des Indes néerlandaises en avaient fait un lieu de repos dans une ambiance douce et fraîche, très appréciée après le dur labeur dans la capitale au climat accablant.

Je suppose qu'à l'époque les trains pour Blancs étaient un peu plus confortables que ceux d'aujourd'hui. Encore un signe de la dureté des temps, des bidonvilles se sont établis sur l'emprise du chemin de fer dans sa partie urbaine. À quelques dizaines de centimètres de la fenêtre du wagon s'élèvent des cabanes en carton, contre-plaqué, bois et même tôle ondulée. Nous plongeons un regard involontairement indiscret à l'intérieur de ces misérables cahutes qui vibrent au passage du train. Celui-ci est bondé et de plus, parcouru continuellement par des vendeurs de liquides ou de solides. Aussi, c'est avec un soupir d'aise que nous débarquons après une bonne heure de trajet pour parcourir la petite soixantaine de kilomètres qui séparent Bogor de Djakarta-centre.

En fait, l'utilisation des lignes de chemin de fer desservant la capitale pour en faire également des lignes de métro express régional est frappée du coin du bon sens et pourrait difficilement être rejetée pour des raisons économiques. Cette petite visite me convainc que les trains actuels rendent déjà pas mal de services et pourraient en donner encore plus.

En tout cas, pour mon rapport de mission, même motif, même punition : la ligne étudiée est « rentable ! »

Madagascar socialiste

En avril 1987, j'ai l'occasion de faire un retour à Madagascar. Plus de vingt ans après, je débarque à nouveau à Ivato, l'aéroport de Tananarive. Au sortir de l'appareil par la porte arrière, je note que l'escalier avant, réservé aux voyageurs de première classe, débouche sur un tapis rouge. Quelques officiels sur le tarmac attendent le ministre des affaires étrangères. Un homme en costume trois pièces, mince et élégant, à peu près de mon âge, est congratulé par le comité d'accueil. Je reconnais Manandafy Rakotonirina, lui, il ne me reconnaît pas. Ce Manandafy a fait du chemin depuis le temps où il était l'assistant de mon copain sociologue Roland. Il s'est illustré en entrant dans le parti du vieux révolutionnaire Monja Joana, en jouant un rôle décisif dans la chute du Président Philibert Tsiranana en 1973. Il a fait un peu de prison, puis a fondé son propre parti « révolutionnaire ». Il a été compagnon de route de l'amiral Didier Ratsiraka, chef de l'État depuis 1975. Il s'est

brouillé avec lui, puis manifestement réconcilié, puisqu'il est maintenant au gouvernement et membre du « conseil suprême de la révolution ».

*

* *

La saison est fraîche car nous abordons l'automne austral. Sur les hauts plateaux malgaches, vous supportez facilement une petite laine à cette saison. Nous sommes logés dans un bungalow, modeste, mais avec une grosse couverture sur le lit et dans la salle à manger, un beau feu de bois réchauffe l'atmosphère. Tant mieux, car les nuits sont, elles, carrément froides.

Il n'y a pas beaucoup de clients car le touriste se fait rare depuis la prise de pouvoir de Ratsiraka, adepte fanatique du *socialisme scientifique* et admirateur inconditionnel du divin Kim Il-Sung, président à vie de la Corée du Nord. Il croit d'ailleurs tellement dans l'amitié indéfectible des peuples malgache et nord-coréen, qu'il a fait construire un palais *bunker* à l'extérieur de Tananarive et qu'il y vit quasi en permanence, entourée d'une garde prétorienne formée par des soldats d'élite nord-coréens.

Pour être sûr de passer une bonne nuit, je regarde la télé officielle (de toute façon, il n'y en a pas d'autres). Le camarade-président est en visite officielle en Corée du Nord et la télé malgache passe en boucle son discours de remerciements au camarade Kim Il-Sung. Ratsiraka, en complet veston sombre se tient à une tribune et lit son discours en français, qu'écoute patiemment le Grand Timonier.

Je croyais qu'il y avait des limites à la langue de bois. Non, je constate que je me suis grossièrement trompé, quand j'entends Ratsiraka déclarer à son hôte qu'il n'a qu'un seul regret, c'est que le « Phare Lumineux de l'Humanité » n'ait fait à ce jour que le bonheur de son peuple, la Corée (du Nord) étant devenue le paradis sur terre, et pas encore celui de l'humanité tout entière, mais cela ne saurait tarder...

*

* *

Et maintenant, en avant pour un petit pèlerinage nostalgique. Je reconnais l'étroit boyau qui menait à l'arrière de la rue, vers la petite villa que j'habitais. J'avance dans la ruelle et jette un coup d'œil. Horreur et abomination, cette villa modeste mais coquette ressemble maintenant à un squat. Je reviens vers la rue principale. Les routes étaient pavées, au moins dans mon souvenir, maintenant, c'est une succession de creux et de bosses que les 2CV, les 4L et les 403 tâchent d'éviter. Tiens, voilà ce qui n'a pas changé en vingt ans : le parc automobile ! On retrouve à peu près les mêmes véhicules qu'avant, mais dans quel état ! Pourtant cela roule toujours, comment est-ce possible ? Voilà une question qu'il faudrait poser à nos mécaniciens à nous, dans leurs garages super équipés. Enfin, ils avancent, cahin-caha, ces tacots asthmatiques et cabossés.

Je continue vers l'immeuble de la banque où officiait un de mes amis à l'époque. Le bâtiment est tout à fait conforme à mon souvenir, seul le nom a changé pour devenir plus politiquement correct avec référence explicite au caractère malgache de l'établissement. L'ancien se contentait de rajouter à son sigle un énigmatique O.I. (pour Océan Indien).

En nous promenant, nous sommes harcelés par une nuée de gamins, dépenaillés, qui nous suivent sans répit, s'accrochant à nos vêtements et criant sans cesse « Donne-moi cent francs, donne-moi cent francs ». De temps en temps, l'un d'eux s'interrompt une minute, le temps de ramasser un trognon de pomme, une miette de pain dur ou tout autre immondice susceptible de fournir quelques calories, sans compter une foulditude de microbes, puis il revient à la charge.

Continuons par un petit tour dans un quartier populaire. Le (tout) petit commerce et les maisons de briques dans un état voisin du délabrement sont souvent présents. Ce n'est évidemment pas par ici que je dois chercher des signes de l'avenir radieux promis par Ratsiraka.

*

* *

Une génération, c'est assez pour faire un saut de géant dans le « progrès » économique, comme j'ai pu le constater en Corée du Sud. En effet, lors de mon premier séjour à Madagascar, ces deux pays présentaient *grosso modo* les mêmes résultats en produit intérieur par habitant. Aujourd'hui, c'est le jour et la nuit. La Corée du Sud est entrée dans le monde des nations en voie de développement rapide, Madagascar régresse.

Alors, quelles explications ? Il y a sans doute dans la culture malgache quelque chose de rétif à l'économie et à l'efficacité au sens où nous l'entendons. Les Malgaches sont fins, doués pour la poésie et les études. Mais cela ne nourrit pas un peuple s'il détruit avec persévérance les ressources que la nature lui fournit. Du temps de Tsiranana, la catastrophe était prévisible, même si l'on ne voyait pas quelle forme elle prendrait. Elle s'est produite dans l'absurde Ratsiraka jouant le rôle du pantin tragique. Et pendant ce temps-là les Coréens (du Sud) travaillent...

*

* *

Mais je suis là pour faire une étude de factibilité routière et démontrer que la route qui longe la côte ouest au nord de Majunga doit impérativement être restaurée. Il n'y a plus qu'un sentier inaccessible là où il y avait une magnifique route goudronnée toute neuve vingt ans auparavant. L'ingénieur routier français, qui connaît bien le pays m'explique comment les *Karanes* (commerçants indiens) ont résisté, avec un certain succès à la socialisation tout-terrain imposée par Ratsiraka.

Tous leurs biens, tous leurs stocks, ont disparu comme par enchantement. Ils les ont cachés dans des lieux connus d'eux seuls. La pénurie généralisée s'est installée sur la côte ouest et la plupart des villages sont retournés à l'autarcie. Quant aux marchandises, elles sont reparues aussi mystérieusement qu'elles avaient disparu. Les Karanes les ont écoulées sur le marché noir, avec des prix en proportion de la pénurie, ce qui représentait un bénéfice honorable, même déduit la commission occulte versée aux représentants locaux du pouvoir socialiste.

Les bénéfices réalisés ont disparu de la Grande Île, peut-être en direction de Maurice, le paradis fiscal le plus proche, peuplé en majorité par des Indiens. En revanche, l'autarcie est restée, l'activité économique s'est effondrée et se maintient

au niveau le plus bas. Et voilà comment en très peu de temps, on peut mettre à bas une économie, certes sommaire, mais qui néanmoins fonctionnait.

L'étude est finie, la conclusion du rapport n'est pas enthousiaste.

*

* *

Avant de partir, je vais sur le marché acheter deux gousses de vanille authentique, partant du principe qu'elle doit être meilleure que celle qu'on trouve en France. Le vendeur me prévient gentiment que je ne passerai pas la douane malgache sans une autorisation. Râlant contre la bureaucratie, je vais néanmoins au ministère de l'économie, direction du commerce extérieur, sous direction des licences d'exportation. Je rentre dans un bureau suffoquant de saleté et étouffant de poussière. J'expose mon cas à un préposé qui m'explique que c'est très simple. Il me montre un formulaire simplifié de deux pages (réservé aux exportations des touristes), sur papier brouillon. Je dois le remplir en trois exemplaires mais comme il n'y a plus de formulaires, je dois faire moi-même des photocopies. Il m'indique poliment un commerçant qui peut le faire, dans la rue un peu plus bas. Il m'informe également que le coût de la licence est de 200 francs malgaches par gousse de vanille. Je fais un rapide calcul : coût de la photocopie, 200, coût de la licence 200, coût de la gousse 100, total 500. Est-ce bien raisonnable ? La réponse est non. Je remercie le fonctionnaire et je retourne à l'hôtel.

Nous reprenons l'avion à Ivato pour rentrer en France. Cette fois, nos valises sont pratiquement vides : nous avons été tellement impressionnés par la misère¹ ambiante que nous avons fait don de presque tous nos vêtements au personnel de l'hôtel !

Au pays des hommes intègres

En novembre 1988, un ancien collègue du Saei, trouvant sans doute que son salaire de contractuel est insuffisant, organise pour le compte de Louis Berger une mission au Burkina Faso dont le thème est « l'industrie des transports », dans le cas d'espèce, le secteur du transport routier. En souvenir du bon vieux temps, je suis engagé comme économiste. Pierre est aussi de l'aventure et nous nous retrouvons tous à Ouagadougou, la capitale de l'ancienne Haute-Volta, devenue par la vertu de l'indépendance, le Burkina-Faso, autrement dit *le pays des hommes intègres*, dans la langue principale du pays. Dans une certaine mesure, ce n'est pas tout à fait faux, comme j'ai l'occasion de le supputer à la suite de diverses entrevues et rencontres.

¹ Ratsiraka est tombé en 1992 et a été remplacé par un régime démocratique. Celui-ci a si bien fait dans la division et l'incompétence qu'aux élections présidentielles suivantes, en 1997, Ratsiraka a été réélu à peu près démocratiquement. Là, il est devenu « capitaliste libéral », mais n'a guère mieux réussi que la première fois. Il a été battu aux élections suivantes en 2002 et s'est retiré après une mini-guerre civile, après avoir contesté, avec un peu de succès au début, son concurrent, un authentique capitaliste libéral. En effet, c'est Marc Ravalomanana, un jeune industriel et talentueux entrepreneur, qui est devenu président. Et maintenant Ratsiraka coule des jours tranquilles dans une modeste propriété qu'il possède dans le sud de la France qu'il a tant haïe ! En tout cas, le peuple malgache n'est pas encore tiré d'affaire !

Je peux d'abord me rendre compte que le transport routier a une grande importance dans ce pays aussi étendu que pauvre. Par rapport à d'autres pays africains que je connais, le parc commercial privé comme public n'est pas dans une situation catastrophique. Enfin, tout est relatif ! L'administration locale, les ambassades, les organismes internationaux et bien des ONG disposent de véhicules souvent corrects et même flambant neuf pour tout ce qui est international. En revanche, les véhicules des autochtones viennent, par des chemins divers, du marché de l'occasion européen, avec une prédilection pour les françaises Peugeot et les japonaises Toyota, souvent d'âge respectable.

La réglementation s'efforce d'éliminer les authentiques épaves pour les véhicules commerciaux et elle est assez bien respectée. Souvent, j'ai vu en Afrique des marchés de la pièce détachée d'occasion où le propriétaire d'un véhicule vient acheter pour la journée par exemple des pneus semi usagés, juste pour la visite technique. Ici, rien de tel. Une autre pratique courante est de glisser dans la carte grise un billet de banque pour obtenir du contrôleur du centre technique un visa favorable. Pratique inconnue ici, du moins si j'en crois mes informateurs.

*

* *

Parmi les Africains que je vais interroger, le plus remarquable incontestablement est un homme d'affaires de Bobo-Dioulasso, la deuxième ville du pays. Devant son petit bureau, dans son grand boubou, il remplit largement son fauteuil et lutte contre la chaleur grâce à un petit ventilateur. Il m'accorde un entretien, assisté par un intellectuel à lunettes et costume, respectueux et dévoué, qui va plus ou moins lui traduire mes propos car le patron parle mal le français et s'avoue illettré. En tout cas, il sait calculer, à voir ses affaires.

Notre entretien est souvent interrompu par des coups de téléphone, en langue vernaculaire le plus souvent, ponctués de quelques mots français. Quelques têtes se glissent de temps en temps en travers de la porte pour poser un problème ou apporter une solution. Le patron interroge, répond et sort régulièrement une liasse de billets crasseux pour accompagner une décision.

Mon interlocuteur est le patron d'une entreprise importante de transport routier, fret et personnes, ce qui justifie d'abord ma présence ici, mais il n'y a pas que ça. Il fait aussi transitaire, intermédiaire, auxiliaire, garagiste, vendeur, acheteur. Il a diverses petites entreprises manufacturières, dont une de matelas en mousse de polystyrène. Toute son activité est fondée sur les besoins les plus terre-à-terre des autochtones et sur leur satisfaction avec les moyens du bord. On est loin de la « modernité », mais ça marche !

Globalement tout à l'air de fonctionner plutôt bien, compte tenu des richesses du pays. Cela ne nous empêchera pas de formuler quelques recommandations, comme la création d'une base de données sur le parc automobile. Il faut bien justifier notre présence !

Au cœur de l'Afrique

En octobre 1989, je participe à une des premières missions sur « un plan sectoriel de transports » en Afrique et plus précisément en RCA¹. John, le responsable du secteur transport pour l'Afrique centrale de la banque mondiale, m'invite à travailler sur ce thème qui commence à être à la mode dans cet organisme, mais qui pour le moment reste un concept bien vague. Jacques, un ingénieur des arts et métiers, et fier de l'être, patron d'un petit bureau d'études participe à l'affaire.

Au début de la mission, de nombreuses réunions plus ou moins protocolaires se déroulent, avec toute l'équipe ou par spécialité, afin d'explorer le thème. Puis petit à petit, un plan s'élabore. L'idée de base est plutôt raisonnable pour ne pas dire frappée du coin du bon sens. Il s'agit de définir un réseau routier national minimum et de l'entretenir correctement avant de songer à créer de nouvelles routes. En particulier, John se lance dans la lutte acharnée contre tout projet de bitumage de route qui ne concernerait pas le réseau de base et qui ne serait pas *rentable* ! Il a dans le collimateur les Japonais dont l'aide publique finance en particulier des projets extensifs de bitumage sur l'axe qui relie Bangui au Cameroun. Cette route est évidemment prioritaire pour désenclaver la Centrafrique, qui comme son nom le suggère est plutôt isolée au cœur du continent.

Toute la stratégie de « développement » soutenue par la banque mondiale et la plupart des institutions internationales est fondée pour les pays de l'Afrique noire sur l'exportation de produits de base. Dans le cas de la Centrafrique, il n'y a guère d'exportations à faire : un peu de bois, un peu de café et un peu de coton. J'oublie un produit facile à exporter, mais dont la réalité économique est mal connue : les diamants². Donc, à part les diamants, une route carrossable et en bon état permettant de joindre un port côtier est absolument indispensable dans cette optique de développement.

Une idée complémentaire est agitée dans le cadre de notre élaboration d'un PST. Elle concrétise un thème très en faveur du côté de la banque mondiale : faire réaliser l'entretien routier par des entreprises privées au lieu de laisser ce soin au ministère des TP, franchement inefficace. Le problème (ou plutôt, l'un des problèmes), c'est qu'il n'y a pas d'entreprises privées pour faire des petits travaux. Les grosses compagnies étrangères ne sont intéressées que par de grands chantiers, et là, il n'en est pas question.

Nous voilà reparti pour d'autres réunions, à la recherche des petits entrepreneurs ou à la manière d'en faire pousser du sol. L'espoir viendrait-il du centre de formation artisanal de la ville de Bangui ? La coopération française finance un

¹ République Centrafricaine, ex-Empire Centrafricain, ex-Territoire de l'Oubangui-Chari

² La production de diamant, en majorité artisanale, fait vivre près de 50 000 artisans-chercheurs et quelques 160 collecteurs agréés. Elle relève en grande partie du secteur informel. La production contrôlée tourne autour des 500 000 carats par an. Mais on estime que 60 % de la production réelle est produite clandestinement et exportée en fraude.

technicien expatrié pour apprendre au cantonnier de base quelques menus gestes élémentaires pour l'entretien de rues.

Pour compléter le dispositif, nous proposons la création d'un « fonds routier » pour financer l'entretien du réseau de base. Ce fonds sera alimenté par une surtaxe sur les produits pétroliers. Un Blanc est engagé pour tenir la comptabilité et la caisse, John n'ayant qu'une confiance limitée dans les hauts fonctionnaires ou les ministres centrafricains.

Tout cela est synthétisé dans un plan sectoriel de transport, formule qui aura un certain succès en Afrique noire, la banque mondiale l'ayant mis en honneur dans sa stratégie des années 90. Dans le PST mis sur pied, j'ai mission de faire de « l'appui ponctuel », c'est-à-dire de vérifier pour le compte de John que tout se déroule comme prévu.

*

* *

Je me retrouve ainsi en novembre 1990 pour une tournée des popotes, limitée dans les faits à la seule ville de Bangui. Je travaille essentiellement avec Marcel, un centrafricain chef de la cellule du PST. C'est un vrai plaisir car il est à la fois le plus actif et le plus jovial de la cellule. Et il connaît son affaire !

Jacques est également là pour d'autres investigations au profit de son propre bureau d'études. Nous *squattons* les bureaux du représentant local de la banque, un Belge agréable qui a le sens de l'hospitalité. Nous pouvons donc disposer de l'air conditionné, de la secrétaire, du café chaud (mais sans croissants), du téléphone. C'est aussi l'occasion de profiter des conseils avisés de l'économiste de la banque pour la RCA, un jeune Camerounais largement diplômé, qui vient faire ses armes sur le terrain avant d'aller poursuivre sa carrière à Washington.

Cette fois-ci, à l'équipe originelle s'est ajouté un de mes chers camarades, mandaté par la coopération française. En effet, l'ambassade de France semble avoir des tendances hégémoniques et elle suit de près notre mission banque mondiale. J'ai comme une impression de guerre des nerfs pour contrôler l'assistance technique dans ce pays misérable. Tout se passe comme s'il y avait une concurrence implicite alors qu'une coopération pleine et entière, sans arrière-pensée, serait nécessaire pour aider un petit peu ce misérable pays.

En fait, les enjeux de pouvoir sont dérisoires et la Centrafrique continue à s'enfoncer petit à petit dans le chaos !

Histoires belges (1990-1993)

Il est malaisé à un Belge de parler de son pays avec objectivité. Sans doute les Français, les Allemands, les Espagnols ont-ils tendance à s'exprimer différemment sur leur patrie selon qu'ils privilégient tel ou tel aspect de leur passé. Cependant ils n'auraient jamais l'idée de mettre en cause l'identité de la France, de l'Allemagne, de l'Espagne. Au contraire, de n'importe quel essayiste qui écrit sur la Belgique, l'on saura immédiatement, fût-ce à l'occasion d'une notice gastronomique, s'il tient la Belgique pour une entité spécifique ou si pour lui l'État belge n'est qu'un agglomérat de peuples mal assortis.

Le Guide Bleu Belgique (1987)

Fieu, de Tractebel Development¹, me propose une mission en Guinée Conakry. Il s'agit de faire une revue des divers projets de transport à présenter à des bailleurs de fonds comme la banque mondiale ou le FED².

La mission se passe à la satisfaction de Fieu, qui me fait une proposition financièrement intéressante. Il s'agit de participer à la création d'un département d'études de transport, tourné surtout vers l'Afrique noire. Il m'assure un bon mi-temps de travail, à un tarif journalier convenable, à condition de déplacer mon centre de gravité de Paris à Bruxelles. Je reste libre de faire mes propres missions, à condition que se ne soit pas en concurrence de Tractebel. Quelques visites-éclair à Bruxelles me convainquent que c'est un bon plan, d'autant meilleur que mon carnet de commandes n'est pas très garni.

Césarée et Byzance

Je ne vais pas tarder à découvrir à Bruxelles que ce fameux « département transport » est bien difficile à mettre en œuvre. En effet, sa première activité est un contrat mal ficelé avec la Turquie et plus précisément à Kayseri, nom moderne de l'antique Césarée. Mon bureau belge a en effet décidé de se lancer à la conquête du marché des études de transport urbain par voie ferrée en Turquie.

Fieu a rencontré le maire de Kayseri qui souhaite pour sa petite ville (environ 300 000 habitants) un métro. Il est revenu à Bruxelles en brandissant de manière triomphale un vague, un très vague contrat. En fait, il s'agit d'une lettre d'intention où la partie « études » est relativement bien définie, l'ordre de grandeur de son coût aussi, mais où le financement n'est guère assuré. Tractebel est prêt à s'y impliquer,

¹ Filiale « études et ingénierie » du conglomérat belge Tractebel qui sera plus tard intégré à la société française Suez.

²Fonds européen de développement, qui fournit des subventions principalement aux ex-colonies des pays européens, alors que la banque mondiale et la banque africaine de développement consentent seulement des prêts.

en espérant que la coopération belge fera l'appoint financier. Fieu est donc, nouveau Diogène, prêt à prouver le mouvement en marchant, alors que moi-même, nouveau Zénon d'Élée, je reste totalement sceptique. La suite nous démontrera que le mouvement et le contrat sont deux choses différentes !

Pour ma première visite en avril 1991, le maire de Kayseri a bien fait les choses, avec une grande réception dans les salons de la mairie et surtout un repas d'apparat en l'honneur de toute l'équipe franco-belge. Nous prenons place à une longue table en U, le maire président, ses deux adjoints à droite et à gauche, les autres Turcs d'un côté, et les Étrangers de l'autre. Nous avons droit à toutes les spécialités gastronomiques turques, le tout généreusement arrosé de *raki*, l'anisette turque. Pour ceux qui le désirent, vin de Cappadoce ou bière, à volonté. Quand il n'y en a plus, il y en a encore ! Cinq heures de suite à table, je crois que c'est mon record personnel.

Sans doute pour nous faire digérer, la sono joue des airs de danse. Certains acolytes du maire se lancent sur la piste et entrent dans la danse. C'est le style *Zorba le Grec*, mais surtout, ne le dites pas aux Turcs, cela les fâcherait ! Cela manque dramatiquement de femmes, mais les officiels n'ont pas l'air trop gênés. Le maire se tourne vers moi et insiste, en turc naturellement, mais je comprends bien ce qu'il souhaite. Comme chef de mission, je ne puis faire moins que de quitter ma place et d'aller me trémousser en cadence avec quelques invités. Poliment, le maire applaudit. Piqué au vif, mon jeune collègue belge, qui est venu avec sa petite amie, l'entraîne sur la piste. Il trouve dans les disques un air qui lui convient : la lambada, et en avant la zizique. Démonstration époustouflante de danse occidentale (?). Les Turcs en ont le souffle coupé, mais beaux joueurs, ils applaudissent chaleureusement. Tout se termine par des embrassades. J'ai droit à un double bisou sonore du maire et de chacun de ses adjoints !

Mon collègue, outre ses talents de danseur, est un as dans la manipulation des modèles de trafic urbain. Il va donc rester quelques mois à Kayseri pour caler un modèle de trafic urbain *ad-hoc* et fournir tous les éléments qui me permettront de faire une évaluation économique de la future (?) ligne de tramway.

L'élaboration complète d'un tel modèle est une entreprise coûteuse en temps et en enquêtes. Les factures en dollars s'accumulent sur le bureau du maire. Celui-ci, de temps en temps signe un chèque en livres turques. Le montant est impressionnant, mais converti en dollars, ça l'est beaucoup moins. Je fais plusieurs voyages à Ankara comme à Kayseri pour à la fois tenter de débloquer la situation et voir comment avance la modélisation.

À Ankara, Fieu a un interlocuteur turc qui se fait fort d'obtenir un financement local, je vais donc hanter les bureaux de l'administration centrale sans le moindre résultat concret si ce n'est celui d'admirer la monumentale statue équestre de Mustapha Kemal sur la place principale de la capitale, ainsi que les photos de ce même héros dans tous les bureaux de l'administration turque.

En décembre 1991, l'étude est close avec une analyse économique démontrant la rentabilité économique d'une des trois variantes de tramway étudiées. J'ai poussé l'honnêteté jusqu'à examiner une variante « autobus sur couloir réservé » rendant à

peu près le même service. Là, il n'y a pas photo comme on dit dans les courses hippiques. Le bus est « hautement » rentable !

*

* *

Le directeur technique des études ferroviaires de Tractebel Development ne veut pas être en reste sur son collègue et néanmoins ami, directeur des études économiques et de transports. Comme il a osé dire, par un bureau d'études turc avec lequel il entretient de bonnes relations, que le maire d'Uskudar est tenté par un tramway, il me propose, juste après la guerre du golfe en juin 1991, d'aller recueillir sur place les éléments permettant de monter une proposition d'études.

L'idée me paraît un peu farfelue, mais je me souviens que Uskudar n'est autre que l'ancienne Chrysopolis des Grecs, sur la rive asiatique du Bosphore, en face de l'antique Constantinople, j'accepte avec enthousiasme : pourquoi refuser de visiter cette ville qui fascine l'Occident depuis des siècles ? est-il nécessaire d'évoquer les mânes de Pierre Loti ?

Ô Istanbul ! De tous les noms qui m'enchantent encore, c'est toujours celui-là le plus magique.

Accompagné d'un ingénieur du bureau turc, je vais repérer les lieux pour mon futur, mais néanmoins hypothétique tramway d'Uskudar. Après un départ relativement aisé dans une large avenue, on arrive très rapidement dans des ruelles. Je débouche ensuite sur un terrain vague avec quelques arbres clairsemés, là ce devrait être plus facile, encore que dans un coin, un lotissement de type HLM soit en construction. Continuons courageusement. J'ai tôt-fait de retomber sur des ruelles. Je croise un paysan qui traîne une vache. Pour arranger la situation, la pente est forte et il n'y a pratiquement plus de terrain libre. Je retombe sur une rue assez large, au trafic automobile intense. Enfin, j'arrive près de l'hypothétique terminus après un virage en épingle à cheveux. Il y a un corral rustique avec des animaux parqués en attendant l'abattoir. Voilà l'explication de la présence de la vache rencontrée plus tôt ! Conclusion : il y a tout ce qu'il faut pour rendre le projet très onéreux sinon impossible techniquement. Mes doutes initiaux se confirment !

N'écoutant que ma conscience professionnelle, je vais voir à quoi ressemble le tramway mis en service au début du XX^e siècle à Péra. Nous traversons la Corne d'Or sur le pont Eminonu et mettons les pieds dans la ville « étrangère », le quartier de Beyoglu. Ici vivaient les commerçants génois, vénitiens, grecs, arméniens...

Au sommet de la colline, le funiculaire débouche sur une place. La commence le tracé de l'antique tramway. Les rails s'inscrivent tranquillement au milieu d'une avenue très passante, bordée d'immeubles que je qualifierai volontiers d'haussmanniens. Le tramway lui-même est une vraie pièce de musée et le conducteur fait tinter sa sonnette pour prévenir les piétons et les inciter à se ranger des voitures. S'il ne fait pas beaucoup pour le transport, sa contribution (usuelle) au tourisme est nette.

Devinette : après la première guerre du Golfe, le tramway a-t-il été construit ?
Réponse au combien surprenante : non !

Champagne pour tous

Une petite mission me place dans une situation intéressante. Tractebel a obtenu un contrat du conseil général de la Marne pour étudier le problème de la desserte de Reims par le futur TGV. Les autorités locales s'inquiètent des projets nationaux d'infrastructure concernant Reims et voudraient être bien sûr que les intérêts de la ville seront préservés. Pour cela, quoi de mieux que de faire appel à un bureau d'études « étranger », réputé impartial.

Ils auront un chef de mission français pour leur donner un avis circonstancié sur le tracé de la ligne de TGV Paris-Strasbourg : contournement Nord ou Sud ? Ils souhaitent aussi avoir notre avis sur l'intérêt de compléter l'autoroute : faire un contournement Nord ? et finalement sur l'intérêt d'un pôle multi-transport autour de l'aéroport de Reims.

Toute ma petite équipe de techniciens belges est enchantée de montrer aux Français ce qu'ils savent faire, et aussi de goûter le petit vin de pays !

Je présente nos conclusions au conseil général et le président m'a l'air tout à fait satisfait. C'est tout au moins ce qu'il déclare à ses collègues élus.

*

* *

Une étude en amène une autre. La ville d'Épernay est en train de travailler sur un nouveau schéma de circulation. Pour ne pas faire de jaloux, le conseil général finance une expertise par Tractebel. En effet, l'étude de Kayseri s'est traduite par la pratique d'un modèle de trafic implanté sur micro-ordinateur et un de mes collègues le manie de façon experte. Il a têt-fait de simuler le centre d'Épernay dans la situation actuelle et avec le projet, compte tenu de l'enquête de trafic automobile disponible.

Résultat décevant : le nouveau plan, à base de sens interdits ou obligatoires, augmente la vitesse moyenne des automobiles, mais rallonge la distance parcourue, effet cumulé négatif !

Tournée asiatique

Une tournée asiatique en mars 1993 vient rompre la morosité de ma vie belge. La Daei, dont le personnel dirigeant a changé, me confie une ultime étude « concurrence et stratégies » dans l'ASEAN¹, avec seulement deux visites de terrain : Singapour, Thaïlande.

Je dois à la même période aller au Japon pour le compte de la banque mondiale où John m'a confié une mission délicate. Il s'agit de vérifier qu'un bureau d'études

¹ Association des nations de l'Asie du sud-est : Malaisie, Singapour, Thaïlande, Indonésie, Philippines et Brunei.

japonais, chargé d'évaluer la rentabilité économique d'un projet routier en RCA, établi par des Japonais, financé par des Japonais, dans le prolongement de travaux réalisés par une entreprise japonaise, ne triche pas. En fidèle séide de la banque mondiale, il est prêt à s'y opposer si le calcul ne prouve pas cette rentabilité. *Banzai!* S'il le faut, il poussera le cri de guerre japonais contre les Japonais, et je serai son instrument.

*

* *

Chantal et moi sommes attendus à l'aéroport de Narita. par un représentant du bureau d'études japonais, Monsieur Mori, qui nous guidera tout le long de la mission.

Dures journées de labeur, où je suis briefé par plusieurs ingénieurs japonais de la société ainsi que par l'économiste-chef. Ils tentent avec respect, mais obstination, de m'expliquer qu'ils font les calculs de rentabilité économique pour la route centrafricaine suivant les méthodes les plus modernes (ça se discute !) et avec le plus grand sérieux (je n'en doute pas !).

Le soir, c'est M. Mori qui se charge de nous faire découvrir les plaisirs gastronomiques de la capitale. Comme il habite dans la banlieue nord de Tokyo, à une heure et demie du bureau par le train, ses journées sont infernales. Il arrive relativement tôt le matin, il nous sort tard le soir. Il ne doit pas rentrer chez lui avant minuit, une heure. Pauvre épouse (qui est femme au foyer !).

J'ai bien essayé d'expliquer que nous pourrions nous débrouiller tout seuls le samedi, jour (théorique) de congé, mais il n'en démord pas. Les ordres doivent être stricts car il tient absolument à nous faire visiter le site de Kamakura où j'étais déjà venu lors de ma mission de décembre 1986.

Nous y arrivons après une bonne heure de train et nous marchons dans le village jusqu'au bouddha qui fait la réputation du lieu. Comme il se doit, nous sacrifions au rite de la photo-souvenir. M. Mori nous photographie devant le bouddha, puis c'est moi qui rephotographie Chantal avec M. Mori et enfin nous bouclons par une photo de M. Mori et moi.

La sérénité est tout à coup troublée par un mouvement de foule et le vacarme de sirènes de police. Nous apercevons Helmut Kohl, le chancelier allemand, en visite officielle au Japon. Il a jugé opportun de venir faire du tourisme au même endroit et au même moment que nous !

Pour le dimanche, j'insiste beaucoup pour que M. Mori prenne un peu de repos et j'ai gain de cause !

*

* *

Pour ma dernière journée de travail, le calcul économique est heureusement terminé. Résultats : le taux de rentabilité est de 10 % tout rond. Étrange coïncidence, le seuil de rentabilité suivant la banque est de 10 % !

Je certifie les calculs comme sincères et véritables.

Au reçu de mon rapport, John a trouvé que j'étais bien indulgent avec les Jaunes. Enfin, la route a été construite¹...

*

* *

Je continue sur Singapour et je reprends mes consultations avec des officiels ou des privés travaillant dans le secteur du BTP dans le quartier d'affaires hypermoderne de la cité-Etat. Pas beaucoup de changements avec les réunions que j'ai eues au Japon : brochette d'intervenants en costume foncé, courbettes, échange de cartes de visite. J'expose le motif de ma visite dans un anglais-français, on me répond dans un anglais-chinois, mais l'essentiel est qu'on se comprenne, n'est-ce pas ? Questions, réponses, fournitures de documents, remerciements et au revoir. Vraiment rien de bien neuf dans la procédure.

Quant au fond, j'obtiens suffisamment de documents pour pouvoir alimenter un rapport, d'autant que maintenant j'ai l'habitude. Je crois même que je serais capable d'écrire un rapport complet à partir d'une documentation recueillie en France !

Pour l'ambiance générale, la croissance économique continue de plus belle, avec une montée dans le niveau technique des activités d'exportation. Il y a de plus en plus de ce que l'on appelle des technologies de pointe, en particulier l'électronique et l'informatique.

C'est aussi vrai pour le tourisme. L'hôtel Raffles, restauré, refait, réhabilité, rénové, repeint, relooké, réparé, est devenu re...splendissant ! C'est maintenant un hôtel cinq (six peut-être ?) étoiles, doublé d'un centre commercial de luxe. Si vous n'êtes pas assez riche pour vous payer une nuit d'hôtel, vous pouvez tout de même visiter le petit musée consacré à l'histoire du lieu, parcourir les nombreux salons, boire un coquetècle ou un simple thé dans des tasses de porcelaine translucide.

Entrez donc dans une des nombreuses boutiques et achetez des bibelots ou l'un de ces multiples objets au luxe suranné, comme une maroquinerie de style très *british* ou de la vaisselle aux armes de *Raffles Hotel*. Cela fera plaisir à ceux qui recevront vos cadeaux ! Vous pouvez même visiter une ou deux chambres ouvertes au public pour que l'on puisse y admirer la qualité du travail de restauration, avec ses meubles coloniaux bien cirés, ses rotins bien dépoussiérés, ses cuivres bien polis. Une petite merveille !

Le petit jardin de l'hôtel a été prolongé par un parc contenant un mémorial de la dernière guerre mondiale, une zone commerciale et une zone d'activités industrielles, le tout gagné sur la mer grâce aux procédés de poldérisation chers aux Hollandais.

Nous ne sommes pas très loin du nouveau centre financier, avec ses gratte-ciel qui s'élèvent en rangs serrés. Tous ces bâtiments, ultramodernes, de verre et d'acier ou de béton, rivalisent en hauteur ou en hardiesse architecturale. Et ce n'est pas fini car d'autres sont en construction, dans une forêt de grues gigantesques.

¹ Quelques années plus tard, il n'en restait pas grand-chose, mais cela était dû à la série de coups d'état (réussis ou avortés) dont cette malheureuse République Centrafricaine s'est fait une spécialité.

Un peu de tourisme pour clore une fin d'après-midi pluvieuse. Nous prenons le métro avec l'intention de visiter le jardin botanique. Les passagers attendent placidement devant les portes vitrées qui s'ouvrent sur celles de la rame de métro quand celui-ci est à l'arrêt. Pas de bousculade, pas de graffitis, pas de cigarettes ou de mégots, pas de bouteilles ou de canettes qui traînent. Le rêve, quoi !

Nous descendons à une station un peu éloignée du centre. Ce qui est remarquable, c'est que les quartiers périphériques sont pratiquement tous centrés sur une station de métro, ménageant un peu de verdure entre eux. Il ne nous reste que quelques pas à faire pour accéder au parc. L'intégration du métro dans le projet urbain est exceptionnelle !

*

* *

Je passe ensuite à Bangkok. Vu le fort rythme de croissance que connaît l'économie thaïlandaise en général et son secteur de la construction en particulier, peut-être y a-t-il de nombreuses opportunités pour les entreprises françaises du secteur ? À moi d'investiguer !

Je suis bien attendu par les services de l'ambassade de France, comme convenu depuis Paris. Le responsable de mon affaire me donne quelques documents et m'indique qu'ils m'ont retenu un hôtel juste à côté. Merci, c'est bien aimable. Je vous en prie, c'est un plaisir. Manifestement, ce jeune homme est bien élevé. Il porte d'ailleurs au doigt une bien belle chevalière avec une couronne comtale ! Pendant qu'il va me chercher d'autres documents, mon oeil tombe négligemment sur un organigramme nominatif de l'ambassade. Que du beau linge, que du choix extra, que des noms à rallonge qui fleurent bon leur noblesse remontant aux croisades !

Je conclus mon rapport par l'intérêt d'investir en Thaïlande. Je n'ai pas eu le moindre pressentiment de la crise asiatique qui a démarré en Thaïlande en 1998. Et pourtant, c'était prévisible, même si la date exacte ne l'était pas. En effet, c'est l'hyper-investissement (comme on dit hyper-inflation) dans le secteur de la construction et plus précisément de la construction « de luxe » qui a tout déclenché. La bulle de la spéculation immobilière a crevé, en faisant pas mal de dégâts sur son passage. Effectivement, j'avais noté à la fois l'abondance des gratte-ciel construits ou en construction, ainsi que l'existence de cette bulle dans mon rapport, mais sans la nommer explicitement et surtout sans en tirer toutes les conséquences : honte à moi !

Les moules-frites, c'est fini !

En août 1992, je travaille en chambre sur la réhabilitation du chemin de fer de Benguela¹, infrastructure permettant d'évacuer du minerai du Katanga vers l'Europe via l'Angola. L'exploitation a été arrêtée par la guerre civile dans ce dernier

¹ Le CFB fut, à partir de 1928, propriété à 90 % de la Tanks Consolidated Investments, une filiale de la défunte Générale de Belgique.

pays, mais les hautes sphères de la société générale de Belgique qui possède encore des intérêts (formels) dans ces régions troublées, gardent toujours un peu d'espoir. C'est ce qu'une huile lourde nous explique dans les superbes locaux de la Générale de Belgique sise Rue Royale. La galerie des glaces au château de Versailles est presque aussi impressionnante que l'enfilade de salles qui mène au bureau directorial. Il s'agit pour nous de donner aux anciens actionnaires quelques éléments pour se décider à mettre un peu d'argent dans une éventuelle reconstruction de la voie, si la commission européenne et la banque mondiale veulent bien fournir le gros des capitaux.

Je ne me laisse pas démonter par l'apparat et avec mes collègues techniciens, en charge de l'évaluation des coûts, nous estimons les avantages d'un projet de réhabilitation dans une zone ravagée par la guerre.

Dans une réunion qui se tient à Londres au siège de la Tanks, la réponse fournie est évidemment¹ non !

*

* *

Les difficultés du bureau belge ne diminuent guère, bien au contraire, avec le temps, malgré tous les efforts déployés dans la prospection. Quelques courtes missions en Guinée Conakry me font subsister. Je dois chercher de mon côté pour compléter mon activité qui serait autrement bien languissante. J'en trouve une en RCA en décembre 1992 où je cumule une mission d'appui PST pour le compte de la banque mondiale et de mon ami John, et une participation à une étude de Tractebel sur la signalisation routière à Bangui.

Mon employeur principal (?) est tout à fait ravi quand je trouve moi-même une mission pour un autre client. Dans le même mouvement, le service d'études de transport se mue petit à petit en « cellule d'études ». J'en arrive à me demander si cette histoire de création d'un département transport n'était pas une manœuvre habile du grand patron pour se débarrasser de quelques collaborateurs, dont Fieu qui est le premier, mais non le dernier, à disparaître. Plusieurs de mes collègues de l'équipe originelle ont démissionné, ayant trouvé un boulot plus sûr. Un des plus anciens est sous pression : la hiérarchie ne lui donne à faire que des « manifestations d'intérêt » auprès de tous les donneurs d'ordre et fournisseurs de contrats d'études de transport. Travail monotone et strictement sans intérêt, comme la manifestation ! J'imagine qu'en haut lieu, on espère qu'il se lassera et démissionnera de lui-même, ce qui éviterait quelques indemnités.

Manifestement, la situation ne peut s'éterniser et je cherche une solution de remplacement. Un bureau d'études allemand me contacte pour une mission longue à Riga. Il s'agit d'aider, sous l'égide de la commission européenne, le ministère des transports de la Lettonie à se débarrasser de l'influence soviétique et d'acquérir les façons de travailler européennes. C'est sûr comme travail, mais bien froid comme pays, tout au moins si j'en croie *Un drame en Livonie* de Jules Verne.

¹ En 2005, la puissance mondiale montante, la Chine, sera moins timide et s'engagera dans la réhabilitation pour ne pas dire reconstruction intégrale des 1350 kilomètres de voies ferrées.

Mon collègue, spécialiste des manifestations d'intérêt pour le compte de Tractebel, manifeste de l'intérêt pour l'affaire et pour lui-même. Quant à moi, Transurb¹ me promet, dans le plus grand secret, monts et merveilles pour diriger une mission sur les transports urbains de Bucarest, avec des experts bruxellois. Normalement, c'est un contrat quasi-certain pour une année à Bucarest et l'avenir s'annonce radieux dans d'autres pays de l'est, toujours d'après mon nouvel interlocuteur.

Je suis tenté par la Roumanie et laisse la Lettonie à mon collègue !

¹ Une structure légère qui puise sa main-d'œuvre chez ses participants (l'équivalent de la RATP et de la SNCF belges, plus Tractebel) et qui se veut le fer de lance de l'exportation belge dans le secteur du transport public (train, métro, tramway et même bus)

À l'Est, du nouveau (1993-1996)

Se déplacer vers l'Est était comme remonter dans le temps ou dans les niveaux de développement économique ; en Europe orientale les centres industriels étaient des oasis perdus dans un océan de fainéantise paysanne et d'inertie bureaucratique.

David Good The Economic Rise of the Habsburg Empire (1984)

Roman roumain

Avant que le contrat avec Transurb ne soit définitivement signé en ce qui me concerne, il me faut faire une rapide connaissance avec les représentants des réseaux bus et tramway de Bucarest, ainsi qu'avec ceux du métro. Officiellement, il s'agit d'un programme d'urgence à nos frères européens fraîchement libérés du joug soviétique. En tant que chef de mission, je suis théoriquement chargé d'assurer la cohérence du programme, en particulier de la coordination entre bus, tramway et métro. Divers experts belges et anglais doivent ensuite m'assister par de courtes missions sur des domaines plus spécifiques ou plus techniques.

Pour la première fois de ma carrière, je franchis dans les airs en mai 1993 un rideau de fer qui n'existe plus depuis trois ans. Je suis accompagné par Popovitch, l'intermédiaire belgo-roumain qui assure une fonction aussi importante qu'imprécise dans la réalisation du contrat. Popovitch passe rapidement les formalités de police et douanes car il a sorti son passeport roumain alors qu'à Bruxelles il avait exhibé son passeport belge. Il doit être connu comme le loup blanc car il salue aimablement un policier et lui serre affectueusement la main. Je ne suis pas sûr qu'un petit souvenir n'y était glissé ! En tout cas, ses bagages ne sont pas visités et je bénéficie du même traitement de faveur.

Je commence ma tournée de prise de contacts par une visite des ateliers de la RTB¹. Je ne peux m'empêcher de murmurer dans ma barbe : c'est le musée des transports revu et corrigé par Dubout, à l'époque où il dessinait le petit train de Palavas ! Je n'avais pas remarqué que le directeur roumain était tout proche, qu'il avait l'oreille fine et qu'il parlait parfaitement le français. Il me jette un regard noir : cela s'annonce mal pour la suite.

Je continue par la visite de la société du métro. Il y a deux lignes bien enfoncées dans le sous-sol bucarestois, suivant en cela la pratique soviétique. En théorie, on descend ou l'on monte sur d'immenses escalators, mais ce jour-là (en fait souvent), ils sont en panne. Il y a des stations immenses dans lesquelles on n'a pas plaint le marbre, même s'il est parfois fendu. Il y a des rames qui bringuebalent avec entrain,

¹ Régie des transports urbains de Bucarest, qui couvre les autobus, les trolleybus et les tramways.

entraînant une population laborieuse qui n'a pas vraiment l'air de jouir des bienfaits du capitalisme.

À chaque entrée de métro, à chaque sortie, des myriades de petits commerces sont installés à l'abri du vent, de la pluie ou de la neige, proposant aux voyageurs des revues, du coca et quelques rares objets de consommation courante. Je vais bientôt me rendre compte que la Roumanie est le théâtre d'une lutte sans merci que se livrent les deux géants mondiaux du secteur : Coca-Cola, tenant du titre et Pepsi-Cola, challenger. Le sirop pour obèse étasunien semble faire une percée sur les terres laissées vierges par la chute du rideau de fer.

Cette fois ci, je ne fais au directeur du métro, très fier de son bébé, aucune remarque désobligeante. Au contraire ! Quand dans la cabine de pilotage d'une rame, il me demande ce que j'en pense, j'arrive avec le plus grand sérieux à affirmer que c'est aussi bien qu'à Paris. Mais dans ma tête : même motif, même punition. Aïe aïe aïe, cela s'annonce très mal.

*

* *

Je reviens à Bucarest en mai 1993 pour m'installer, en principe durablement. Nous habitons un appartement meublé « de grande classe », *Boulevard des Libertés* (nouveau nom) dans le fameux centre prétendu « civique ». Le propriétaire l'a acquis pour une bouchée de pain pendant la *Révolution*. Pour lui, c'est une aubaine de le louer à des étrangers pour une (grosse) poignée de dollars. J'apprendrai par la suite qu'il s'est engagé pour six mois avec l'horrible Popovitch et que l'argent obtenu lui a permis d'acheter une camionnette avec laquelle il fait je ne sais trop quel trafic entre la ville et la campagne.

Par la fenêtre, nous pouvons profiter du clou du spectacle urbain : le palais extravagant de Ceausescu, rebaptisé *le palais du peuple* ! C'est un cas manifeste de paranoïa aiguë et de mégalomanie¹ galopante dans le domaine architectural. Le mauvais goût le dispute avec le kitsch ostentatoire. Cela me rappelle ce que disait Philip K. Dick dans *Le zappeur de mondes* :

Tout était si différent de mon existence à Bouganinegrad. J'avais un appartement horrible, « de grande classe » mais d'une telle laideur. Pop-Est est un monde dont le goût a disparu.

Tout un quartier de l'ancien Bucarest a été détruit pour construire ce centre². Tout ce remue-ménage pour réaliser la ville modèle entourant le centre du pouvoir ! Ces immenses avenues bordées d'immeubles au style pompeux forment un ensemble inachevé. Il reste même des façades éventrées à droite (ou à gauche ?), mais quand même pas en première ligne !

¹ C'est le plus grand bâtiment d'Europe avec 84 mètres de haut sur douze niveaux. Toute une armée de travailleurs (20 000 selon les derniers décomptes) a été mobilisée nuits et jours pendant des années (de 1984 à 1989) pour ce monument pharaonique, encore que la pyramide des pharaons soit un modèle de simplicité, ce qui n'est pas le cas ici.

² Les chiffres font peur : 7 000 habitations, la plupart des églises orthodoxes comprises dans le périmètre (sauf quelques exceptions), 40 000 personnes évacuées *manu militari*.

Le grand responsable de cet urbanisme fou est l'ancien chef du régime communiste, le génie des Carpates, Nicolae Ceausescu (né en 1918), au pouvoir absolu depuis 1967 jusqu'à sa fin minable en 1990. Il menait à l'Est une politique plus nationaliste qu'ailleurs, avec le refus, en partie rhétorique et à l'usage de la propagande officielle, de la division du travail à l'intérieur du camp socialiste. Cela l'amenait à vouloir faire de tout... un peu, tout en empêchant ses compatriotes de sortir du pays pour voir si c'était mieux ailleurs. Dans le même temps, il ne rêvait que de laisser une trace bien visible de son passage sur terre. Pour ça, c'est réussi !

Il a même pensé aux enfants : il y a le long des avenues quelques superbes fontaines. De temps en temps, un jet d'eau asthmatique, suffit à permettre à quelques enfants tziganes de se doucher et de s'ébattre au soleil, avant de retourner tendre la main au bord de la rue. D'autres fontaines restent désespérément sèches, mais quel terrain de jeu !

En y regardant de plus près, cela sent son *Potemkine*. L'immeuble où nous vivons est flambant (?) neuf, et pourtant les premières petites lézardes apparaissent. À l'entrée, la porte de verre bouge déjà dans ses gonds et l'interphone ne fonctionne qu'une fois sur deux. Chez nous, comme chez nos voisins, les portes et les fenêtres ferment mal avec leur encadrement gonflé. Les peintures intérieures s'écaillent, les volets coulissants lâchent les uns après les autres. Le grand escalier est désespérément nu, et la concierge doit trouver que ce n'est pas digne d'elle de nettoyer régulièrement les espaces communs. Par derrière, le vide-ordure est bouché. Dans la cour, les chiens sauvages viennent fouiller dans les monceaux d'ordures que les occupants préfèrent balancer par les fenêtres plutôt que de les descendre dans leurs poubelles gondolées. Quelquefois de petits romanichels viennent les concurrencer et disputent leur nourriture aux chiens.

Pour ce qui est des commodités, ce n'est guère commode. Le régime précédent pratiquait la centralisation à outrance : chauffage urbain par les centrales thermiques installées aux portes des villes, utilisation de la chaleur dissipée pour alimenter un réseau municipal de distribution d'eau chaude. L'état général de délabrement fait que les grands tuyaux sont mal isolés et fuient à toutes les jointures, les déperditions sont énormes. Pour avoir de l'eau chaude au robinet, il faut réunir trois conditions : que la centrale elle-même soit en fonctionnement, que la canalisation qui relie votre appartement à la centrale ne soit pas coupée par un accident et enfin, que vous laissiez couler assez longtemps l'eau pour amorcer le circuit. Ça, c'est ce que dit l'analyse rationnelle. Nous avons expérimenté d'autres cas : pas d'eau du tout, eau rouillée persistante, eau chaude au robinet d'eau froide, eau froide au robinet d'eau chaude !

Autre difficulté, vous ne pouvez régler la température interne. Laisser les fenêtres ouvertes est le meilleur moyen de réguler la température quand la centrale fonctionne à plein rendement et qu'il se trouve que votre appartement est (trop) bien chauffé. En revanche, si la centrale fonctionne mal, vous en êtes quittes pour vous geler, ou alors d'installer un radiateur électrique, en espérant qu'il y aura du courant et que vous ne ferez pas sauter les plombs dans tout l'immeuble.

C'est cette dernière solution qu'ont choisi nos voisins. Lui, un fonctionnaire au Ministère de l'Intérieur, elle, professeur de français dans un lycée roumain. Je soupçonne le mari d'être un ancien de la *Securitate*, l'ancienne police politique de Ceausescu, mais il ne le confirmera jamais dans nos conversations en anglais. En tout cas, il a acheté son logement une centaine de dollars au moment de la débâcle. Comme il est assez bricoleur, il a su de ses blanches (?) mains réparer les multiples imperfections de son logement de luxe. Quant à elle, elle profite de notre présence pour perfectionner son français et pour se plaindre de sa condition inhumaine. Je lui fais cadeau d'un livre très instructif sur un pan de l'histoire roumaine : *La vingt-cinquième heure* de C-Virgil Gheorghiu. Elle remercie poliment tout en reconnaissant qu'elle n'a jamais entendu parler de cet auteur.

Elle a trois enfants, ce qui est peu par rapport aux ambitions démographiques de Ceausescu. Pour avoir une Roumanie plus forte, il menait une politique de répression vis-à-vis des techniques contraceptives, avec comme résultat indirect une énorme surpopulation dans les orphelinats pour enfants abandonnés. Le petit dernier de notre voisine serait bien en âge d'aller à la maternelle. Hélas, elle ne trouve pas d'école à son goût et la cantine est trop chère. En tout cas, il reste seul à la maison ou sous la garde de son fils ou de sa fille aînée, quand les parents travaillent. Enfin pour égayer cet intérieur aussi lugubre que le nôtre, il y a toujours la télé qui marche et le programme favori, c'est *Dallas* et son univers impitoyable. Quel progrès de la démocratisation !

*

* *

Je me rends à mon nouveau lieu de travail à la direction de la RTB dans la Dacia (Renault 12) que m'a prêtée le directeur. Le bâtiment occupe un petit immeuble, dans un quartier relativement central de Bucarest. Le directeur du personnel me place dans la grande salle de réunion, qui sert aussi de bibliothèque et maintenant de bureau. Il me présente sa secrétaire personnelle qui, à l'occasion, pourra faire quelques travaux pour moi.

Je vais apprendre rapidement que l'ignoble Popovitch a embauché (débauché ?) cette jeune fille en lui promettant la lune financière, à condition qu'elle soit très, très gentille avec le directeur du personnel. C'est tout au moins ce qu'elle me raconte en venant implorer auprès du chef de mission (moi-même, en personne), le supplément de salaire promis... Je commence à me poser des questions !

L'infâme Popovitch se révèle être une crapule s'interposant entre mes interlocuteurs officiels et moi-même, orientant le cours des choses suivant son propre intérêt. Il a commencé à se faire un peu d'argent de poche en confisquant les *per diem* des missionnaires et en leur fournissant à la place le gîte (à un hôtel où il a quelques intérêts) et le couvert (à la cantine de la régie des transports où il a d'autres intérêts).

Mais cela, c'est l'écume des jours. J'apprends petit à petit qu'il a largement contribué à l'obtention de ce contrat pour les Belges grâce à quelques libéralités bien placées auprès de personnalités influentes de la mairie de Bucarest. Maintenant il y a des tractations en coulisse pour des achats importants sur lesquels le sordide

Popovitch touche sa petite commission. Dans tout ça, il m'apparaît clairement que je ne suis qu'un alibi pour vendre les rossignols de la société belge de transports !

Mes collègues belges prennent de façon très placide ces interventions dans le cours de l'étude, d'autant plus que l'un d'eux m'a l'air directement impliqué dans les louches tractations. Les autres s'insurgent sur un seul point : celui qui les touche personnellement. Ils obtiennent le rapatriement de leur *per diem*. Pour le reste, ils s'empressent de me plaindre et de me conseiller de me débrouiller tout seul pour remettre la main sur le cours de l'étude. Mes chefs à Bruxelles sont bien sûr, au courant et donc ne répondent que mollement à mes manifestations d'impatience et à mes courriers angoissés. Que faire ?

*

* *

La chance me sourit : dans une rue de Bucarest en octobre 1993, je rencontre Jacques, mon ami de l'époque héroïque du PST. Il est à la recherche d'un chef de mission pour une étude en Roumanie, financée par la banque européenne, que sa petite entreprise vient de gagner. Il est très embêté car le titulaire vient de lui claquer dans les mains. Tope là, marché conclu. Il ne me reste plus qu'à envoyer ma lettre de démission à mes employeurs belges et à changer de casquette et de bureau.

Je me retrouve du jour au lendemain, chef d'une double mission. La première porte sur la création de sociétés de location de matériels de TP à partir des parcs de l'AND¹, la deuxième sur l'entretien du réseau routier et les possibilités de privatisation de ces travaux. En fait, tout tourne autour du thème de la « privatisation », très à l'honneur tant du côté de la banque mondiale que des institutions financières européennes.

Cela fait du bien de travailler en confiance avec mon nouvel employeur, même si le thème de l'étude ne m'inspire qu'à moitié. En revanche, pour ma nouvelle équipe, je me demande si je ne suis pas tombé de Charybde en Scylla ?

J'hérite en effet d'une bande de bras cassés assez hors du commun. Mon bras (droit ?) est un ingénieur juif qui fait profession de pourfendre le racisme et l'anti-sémitisme à tout bout de champ. Il va avoir fort à faire, notamment avec Mircea, mon correspondant roumain de l'AND, dont le péché mignon est la haine du tzigane².

Mon bras (gauche ?) est un avocat dépressif, catholique traditionaliste pratiquant le baisemain auprès de mon épouse. Il alterne prise de petites pilules pour voir la vie en rose et absorption immodérée d'alcool. Il est rentré dans l'étude d'une façon fracassante. Il venait par un vol Marseille-Zurich-Bucarest. À l'étape de Zurich, il est descendu du pied gauche de l'avion, et s'est brisé un poignet. Ce jour-là, je n'ai récupéré à l'aéroport d'Otopeni que ses valises, bourrées d'anxiolytiques et de bouteilles de whisky brisées. Il est donc resté là-bas quelques jours pour se faire

¹ Administration nationale des routes.

² Le racisme anti-rom est très largement répandu en Roumanie et je me fais à chaque fois un plaisir de déclarer innocemment que les Tziganes sont appelés « Romanichels » en France puisqu'ils viennent de Roumanie.

soigner. Une fois remis dans le droit chemin, je constate que pour certains mélanges, le résultat est percutant.

Je dispose également des services d'un petit fonctionnaire de l'administration française des Ponts et Chaussées, petit franc-maçon qui vient se faire une petite gratte, avec l'approbation (tacite ?) de son chef. Comme il a horreur de l'avion, je vais le chercher à minuit à la gare de chemin de fer de Bucarest. Bien qu'il ne soit plus de la première jeunesse, il s'empressera de jouer les jolis cœurs avec des jeunes Roumaines qui travaillent à l'administration des routes. Pour être tout à fait juste, un jeune informaticien, tout à fait compétent et sans troubles psychologiques apparents, complète l'équipe.

J'ai maintenant une petite place dans un petit bureau de l'AND. Cet organisme occupe tout un étage d'un énorme quadrilatère qui recueille tout ce que l'administration centrale compte de fonctionnaires se dévouant aux transports. Cet étage est en partie rénové, grâce à quelques fonds européens, l'UE se souciant du confort de ses interlocuteurs. Je suis doté d'un titre de séjour provisoire qui tient lieu de passeport quand je sors du pays, je suis inscrit au consulat de France. Tout va bien !

Mon nouveau boulot n'est pas seulement de gratte-papier. Il va m'entraîner sur les routes, heureusement avec une nouvelle voiture de fonction, plus grande et plus moderne : je passe en effet de la Renault 12 à la Renault 21. C'est maintenant la fin de l'automne et nous sentons approcher l'hiver. Il est temps de réaliser la grande tournée qui sera l'apothéose de l'étude. Pour Mircea, ce doit être l'occasion de nous montrer la Roumanie sous son meilleur jour.

Pour la première visite à Craiova, Mircea est enthousiaste, et me fait l'éloge dithyrambique du directeur des routes du *judet*¹, très réceptif aux idées de privatisation. À Brasov, le jeune directeur des routes nous sort le grand jeu dans un français impeccable et en lissant sa moustache. Il connaît parfaitement son boulot, particulièrement difficile du fait du grand nombre de routes montagneuses et du climat sévère pendant l'hiver. Avec des moyens limités, il assure un maximum. Ah ! donnez-moi l'autonomie et quelques crédits, et, avec mon équipe, j'améliore considérablement la situation immédiatement. Un peu plus de temps et je déborde sur les départements voisins ! Je ne sais que dire et je hoche la tête avec componction.

Pour la Moldavie intérieure, c'est le directeur général en personne qui a pris les choses en main et a donné des instructions précises à ses différents sbires. Nous passons alors très rapidement sur les aspects professionnels, en revanche nos estomacs sont soumis à rude épreuve. En effet, chaque délégation de l'administration des routes que nous visitons écourte au maximum les discussions techniques et se fait un devoir de nous offrir une collation (à tous moments) ou un repas (aux heures habituelles). Je ne compte plus les *toasts* à l'alcool de prunes (70°) qu'il me faut porter !

¹ L'équivalent du département français.

Mon rapport conclura donc qu'il faut s'orienter progressivement et pragmatiquement vers la mise en place de contrats d'entretien du réseau routier entre l'administration (qui existe) et les entreprises de TP (qui n'existent pas).

Papier d'Arménie

En octobre 1995, un petit bureau d'études où j'avais des relations amicales du temps de mon activité au Saei me propose une mission en Arménie. Cette fois-ci, et pour changer des missions habituelles, il s'agit de démontrer que la réalisation d'une route est tout à fait rentable, alors qu'il est impossible de collecter des données sur une bonne moitié du parcours. En effet, l'UE, pour montrer son intérêt aux jeunes républiques du Caucase, ici l'Arménie et la Géorgie, finance une étude (avant ou au lieu de financer les travaux ?) de la liaison routière Erevan-Batoumi.

D'un côté, Erevan, capitale de l'Arménie, ne pose pas trop de problèmes. De l'autre Batoumi, un port sur la mer Noire, en Géorgie mais surtout dans la République autonome d'Adjarie, en léger froid avec le gouvernement central, est plus délicat. Les données concernant la Géorgie sont vraiment limitées et il y a peu d'espoir d'en obtenir de nouvelles. Qu'importe, je ferai ça à la louche et je conclurai par la « rentabilité » de l'opération !

Je suis invité à Erevan à participer à une réunion dite de « coopération internationale » des directeurs de l'administration des routes des pays de l'Est. Titre pompeux et trompeur. En réalité, depuis deux ou trois jours, le directeur des routes et deux autres fonctionnaires du ministère français de l'équipement se réunissent avec des représentants arméniens (assez nombreux car c'est la puissance invitante), géorgiens, croates, tchèques et hongrois pour causer boutique. Tout le monde est content, tout le monde se congratule et tout se terminera par une soirée mémorable où je suis convié.

Un autobus sorti tout droit d'un dessin de Dubout accueille la masse des participants devant l'hôtel Armenia où nous logeons. Une route serpentant entre les monts et les vaux nous conduit vers le Nord. Les montagnes apparaissent dès les premiers kilomètres. Nous débouchons sur le lac Sevan remplissant une cuvette géante à 1 900 mètres d'altitude. C'est, disent les Arméniens, une merveille de la nature. Je veux bien le croire, mais il faudrait avoir un peu plus de lumière ! Pendant le trajet, la nuit est tombée et j'ai juste eu le temps d'apercevoir la silhouette de l'église des Apôtres qui se détache dans le couchant. La silhouette est caractéristique de l'architecture des églises arméniennes, c'est tout ce que je peux en dire à cette heure.

Nous arrivons dans la cour d'une grande propriété (publique). Tout le monde débarque et nous sommes conduits dans un beau bâtiment. On nous installe dans une grande salle avec répartition par petites tables. Chantal et moi sommes avec l'interprète français, d'origine russe, cette langue servant de langue de travail.

La réception commence par quelques discours de bienvenue (en russe), puis des réponses (en français), puis des toasts. Là, l'imagination est sans limites. On commence par le classique toast à l'amitié entre la France et l'Arménie, puis entre la

France et chacun des pays participants, puis au succès des travaux communs, puis au bonheur de tous, puis à celui de chacun, puis...

Heureusement, l'interprète m'a montré sur la table une bouteille de coca dont la couleur est assez proche de celle du cognac arménien. On peut donc aisément tromper l'ennemi sans passer pour un goujat. Tout le monde est assis pour faire honneur aux plats qui arrivent et arrivent encore. De temps en temps, un assistant se lève, poussé par une inspiration subite. « Buvons à - ici, idée géniale et originale - ... », puis tout le monde lève son verre, fait cul sec et l'on continue à manger. Bientôt le niveau sonore enfle, les trognes rougissent, les yeux brillent.

Le directeur des routes de Géorgie, un petit homme trapu, le crâne rasé, la moustache à la *Tarass Boulba*, se lève. Encore un toast, pensé-je. Erreur. Il entonne d'une voix de basse profonde une très belle chanson que tout le monde écoute attentivement. Dans la soulographie collective, ce Géorgien a une voix d'or !

Piqué au vif dans l'honneur national, un des fonctionnaire français se lève en titubant et se propose d'enseigner à l'honorable assistance le *ban bourguignon*. Sa voix est pâteuse et il n'ira pas au bout de sa prestation, car il retombe sur son siège et n'en bouge plus. On appelle à la barre pour un nouveau discours le directeur français. Il se lève avec difficulté, le teint blafard. Manifestement, il supporte mal l'alcool et n'a pas su tricher comme je l'ai fait. Il se dirige péniblement vers le micro, mais ne va pas jusqu'au bout. Une main secourable le cueille avant qu'il ne s'effondre et l'entraîne au-dehors, pour qu'il reprenne un peu ses esprits.

De toute façon, nous arrivons à la fin du repas et chacun remonte dans son véhicule. Je m'assieds à côté du Géorgien car je veux lui parler un peu de mon projet routier, par acquis de conscience car, vu ce qu'il a bu, il ne doit tenir debout que par un miracle de la volonté. Pas du tout, il est frais comme un gardon et me répond sans la moindre hésitation et avec le sang-froid le plus absolu.

Il en va tout autrement un peu plus haut dans l'autocar. Le professeur de *ban bourguignon* se tient l'estomac et sort précipitamment pour vomir tripes et boyaux. Il remonte pâle comme un mort et s'effondre à côté de son collègue, qui heureusement est en meilleur état et peut jouer les infirmières.

Nous démarrons dans la nuit, sur une route sinueuse et dans le brouillard. Là, je commence à m'inquiéter sérieusement car le chauffeur fait des embardées. Il avait été dit que les chauffeurs, bien qu'assis démocratiquement aux mêmes tables que les participants ne boiraient pas (ou peu) d'alcool. Celui-là n'a manifestement pas observé la consigne et l'on peut se demander s'il reste un peu de sang dans l'alcool qui coule dans ses veines.

Le Géorgien intervient, fait arrêter l'autobus et prévient le directeur des routes arménien. Ce dernier doit être un homme raisonnable car il descend de sa propre voiture, prend la place du chauffeur ivre et le renvoie dans sa voiture tenir compagnie à l'autre chauffeur, qui lui a observé la consigne. Grâce à ce nouveau pilote, nous rentrons sain et sauf au bercail.

*

* *

Il est temps maintenant d'aller sur le terrain. Impossible de faire le parcours entier, mais nous irons jusqu'à la frontière, et même un peu au-delà. La route zigzague dans un décor plutôt désolé, parfois sublime, mais en général triste (du fait d'un temps bien gris ?). Il ne doit pas faire bon être en panne dans ce *no man's land* désolé ! Nous traversons la ville de Gumri (ex-Leninakan) qui se trouva en 1988 à l'épicentre d'un tremblement¹ de terre terrible.

La ville, capitale de la province de Chirak (*siv*), a été largement détruite, mais elle n'est pas largement reconstruite malgré l'élan de solidarité internationale qui s'est déclenché à l'époque. La venue, entre autres, du chanteur français d'origine arménienne Charles Aznavour(ian) n'a pas suffi à terminer les travaux de reconstruction. Comme cela arrive trop souvent, beaucoup de sinistrés vivent dans des bâtiments provisoires qui durent plus que prévu originellement.

Nous arrivons à la frontière, après avoir pas mal grimpé. Cela se sent car il fait carrément froid et des flocons de neige voltigent. Le passage se fait sans difficulté, mais avec quand même apposition de visa dans un alphabet² différent de celui de l'Arménie.

Nous n'allons pas très loin et nous arrêtons pour manger à Ninotzinda, le chef-lieu du district où la population est largement arménienne³. Nous mangeons sous un abri baptisé pompeusement « restaurant » une nourriture assez indéfinissable quant à son origine. Le goût me paraît fruste, mais parfaitement acceptable. En revanche, l'épreuve des toilettes est redoutable. Il s'agit simplement d'un trou protégé des regards indiscrets par une toile de tente qui vole au vent. Sur le guide Michelin, je ne suis pas sûr que l'établissement recevrait une étoile.

Nous retournons par le même chemin et je médite sur les artifices que je vais devoir déployer pour mener à bien mon étude économique. Mais ce n'est pas à un vieux consultant qu'on apprend à faire des rapports...

Raout bulgare

En avril 1996, je vais à Sofia, appelé par la commission de l'UE comme juge impartial pour assister et dépouiller les offres concernant un projet de modernisation des chemins de fer bulgares. En effet, la commission, sans vouloir le dire trop haut, a quelques doutes sur l'impartialité du jury bulgare et souhaite que son délégué à Sofia ainsi qu'un homme de confiance extérieur assistent et participent à la procédure. Cela devrait diminuer les risques de fraude ! Cette séance se passe en même temps qu'un grand raout de la Banque européenne.

¹ Intensité de 6,9 sur l'échelle de Richter, environ 25 000 morts.

² Mesrop Marchotz inventé au V^e siècle l'alphabet arménien qui a servi à transcrire les saintes écritures, jusque-là rédigées avec des caractères grecs ou syriens. D'un point de vue purement esthétique, le graphisme est tout à fait remarquable. La langue géorgienne a également son petit alphabet à elle, assez mignon d'ailleurs.

³ J'apprendrai plus tard que les durs du nationalisme arménien revendiquent le retour à la mère-patrie de cette province « perdue ».

J'ai une première séance avec mes collègues bulgares et le délégué européen chargé des transports. Nous nous retrouvons au ministère des transports, belle bâtisse qui me rappelle le ministère du même nom à Bucarest, même architecture massive et morne, mêmes bureaux poussiéreux et tristes.

La responsable bulgare a l'air tout à fait pressé d'accomplir les formalités prévues au règlement concernant la grille de notation et les offres à juger. Et oui, nous sommes ici en terre orthodoxe et le calendrier liturgique est décalé d'une semaine par rapport à celui des Catholiques romains. C'est donc le week-end pascal qui s'annonce et aujourd'hui nous sommes... le vendredi saint ! Je suppose donc que l'administration en général et la responsable en particulier ont hâte d'aller se sanctifier. Me voilà donc rapidement dehors.

Je retrouve mon correspondant bulgare qui m'entraîne au Palais de la Culture. Cet immense édifice, dont l'architecture ne me laissera sans doute pas un souvenir impérissable, abrite le grand raout de la BERD. La banque présente ses comptes et sa politique à tous les pays membres. Manifestement elle veut jouer sa banque mondiale ! Il y a une grande affluence pour assister à cette démonstration de puissance. Je remplis donc les formalités d'inscription, je reçois de la documentation qui pèse son poids, au moins en papier, et je vais écouter la bonne parole, prodiguée en anglais. En un mot, c'est lassant...

Le soir même, l'ambassadeur de France offre un petit coquetècle pour les participants français au raout bulgare. C'est pour moi l'occasion de serrer des mains illustres, dont celle de Monsieur Galland, ministre du commerce extérieur, venu faire une petite tournée de promotion de l'industrie française. J'en suis si ému que je lui déclare que je ne vais plus me laver¹ la main droite pendant quinze jours !

*

* *

Je suis invité chez le délégué de l'Union européenne. Cet Anglais, prêté par un bureau d'études allemand, habite avec sa femme allemande (l'Europe est en marche !) un quartier chic avec de belles villas, un peu en dehors des HLM qui sont le lot de la grande majorité des habitants de Sofia. Comme je vais l'assister pour le jury, nous passons une après-midi studieuse à accorder nos violons sur l'appréciation des offres des bureaux d'études pour la modernisation de la SNCF locale.

La délégation de l'Union européenne n'avait pas tort de se préoccuper quand il s'agit de noter les offres. Manifestement, un des membres du jury, un Bulgare (nommé par ?), affiche des notes outrageusement partiales en faveur d'un consortium où figure en bonne place un institut bulgare !

Dernière réunion avec le résultat des courses. La manœuvre que j'avais détecté la veille sera déjouée. Le vainqueur est... un bureau d'études français ! Je le jure, je n'ai pas triché !

¹ J'ai bien eu tort lui faire cette déclaration car Yves Galland a montré quelle était la profondeur de ses convictions patriotico-commerciales en devenant PDG de Boeing France !

Études aquatiques (1994-2001)

Je ne dis pas que tout soit pour le mieux, mais tout est aussi bien que possible ; et la marche du progrès est incessante.

Georges Darien Le voleur

En mai 1994, j'inaugure une nouvelle étape de ma carrière : l'économie et la finance dans le secteur de l'approvisionnement en eau des villes. Je peux enfin sérieusement suivre un conseil de mon ami Pierre. Il a aisément remarqué que dans une mission, l'économiste-consultant n'est guère respecté. Le client et le commanditaire le critiquent sur tout et pour tout, d'ailleurs avec des avis souvent contradictoires. En revanche le financier-consultant parle une langue incompréhensible, une langue sacrée que presque tout le monde respecte. En plus, l'économiste doit toujours négocier âprement ses honoraires alors que le financier est beaucoup plus « apprécié ». Pierre en a tiré une conclusion pratique et s'efforce de faire un maximum d'études financières. A moi de faire aussi bien !

La ville de l'éternel printemps

Je viens participer pour le compte de Sogreah, un bureau grenoblois spécialiste de l'hydraulique, au plan directeur de l'eau de Cochabamba. Plusieurs alternatives sur le long terme sont envisagées par des techniciens, des géotechniciens, des hydrauliciens, enfin des gens savants. Quant à moi, je dois d'abord évaluer d'un point de vue économique les diverses solutions pour choisir l'alternative « optimale », puis je dois faire un modèle financier qui permette de voir si le projet tient la route financièrement, autrement dit si le tarif de l'eau nécessaire à l'équilibre financier de l'opération est supportable par les habitants de cette ville moyenne de Bolivie.

*

* *

Pour les besoins de l'étude, je vais visiter un quartier périphérique. Il s'agit plus d'un bidonville que d'un vrai quartier. Les maisons, avec des murs de brique ou de terre séchée, sont couvertes de plaques de tôles ondulées dans le meilleur des cas, un système composite autrement. Les chiens faméliques divaguent, les Indiens vaquent à leurs occupations laborieuses, des enfants traînent au lieu d'aller à l'école. Les rues sont des chemins de terre, défoncés, avec de vagues rigoles sur le côté censées servir d'évacuation aux eaux usées.

Devant l'entrée principale de chaque maison trône un bidon de 200 litres. Heureusement, le plus souvent un couvercle protège de la poussière qui virevolte de manière incessante. Régulièrement un camion-citerne passe et remplit le bidon à ras bord, moyennant finance. Renseignement pris, cela coûte au client plus de cinq

fois au m³ que la distribution d'eau par tuyau de la société des eaux, au tarif en vigueur actuellement : ce sont les plus pauvres qui payent l'eau le plus cher. Si notre projet se réalise, autrement dit si l'extension du système se fait dans ces quartiers marginaux, ce raccordement présentera un réel progrès pour les habitants !

Je note en poursuivant ma visite, que certains lotissements, riches, ne sont pas non plus raccordés au système. La différence est que les propriétaires ont installé leur petit réseau autonome. Ils puisent dans la nappe phréatique, sans trop se soucier de l'intérêt général et font leurs petites combines tranquillement.

*

* *

Un samedi, je m'offre avec mon épouse une promenade dans la banlieue de Cochabamba, la ville de l'éternel printemps. C'est effectivement une ville idéalement située, sur un plateau d'environ 2 000 mètres en zone tropicale, la conjonction des deux assurant ce climat idyllique.

Nos pas nous conduisent par le plus grand des hasards à une église relativement récente et tout à fait modeste. Ici, nous sommes dans un quartier de transition entre le bidonville et le village pauvre. L'entrée de l'édifice religieux est ornée de nombreuses guirlandes de fleurs. Tout autour, une foule joyeuse se presse. Il n'y a pratiquement que de l'Indien pur-sang ; les femmes ont pour l'occasion sorti des jupes aux couleurs vives et portent des chapeaux de paille couverts de fleurs rouges, jaunes et bleues. À l'intérieur, près des fonts baptismaux, un curé stakhanoviste enchaîne baptême sur baptême. À l'extérieur, ce sont les réjouissances qui se déchaînent avec un public populaire où nous devons être les deux seuls Caucasiens. Un orchestre où les cuivres dominant nettement, assure l'animation. Des jeunes filles sages, vêtues d'une longue blouse pourpre, un tablier noir et jaune par-devant, leurs longues tresses noires tombant dans le dos, défilent derrière une bannière richement brodée en l'honneur de la Sainte Vierge.

Après la cérémonie religieuse, c'est la fête au village. De mignonnes petites filles, aux cheveux tressés comme leurs grandes sœurs ou leurs mamans, mais endimanchées dans un style plus occidental, font les fofolles et esquissent des pas de danse entre elles. Des parents sortent les pique-niques et cherchent un petit coin à l'ombre. Quelques manèges, plutôt sommaires, attirent les gosses, aussi excités que s'ils étaient à Disneyland.

Coïncidence ou pas ? Tout près se déroule une cérémonie du même type, avec quelques nuances toutefois. Un prêtre baptise des camions et des pick-up, couverts de guirlandes et de fanions. Mais pas de jeunes filles, plutôt des machos à la moustache conquérante et aux biceps saillants ! L'orchestre est remplacé par une sono criarde. Je préfère la cérémonie traditionnelle. Dans la rue, ce n'est pas la fête mais un petit marché de la parure. Là, vous avez un choix étendu en chapeaux plus ou moins melon, le *must* pour l'Indienne bon chic bon genre. Vous trouvez aussi de multiples rubans de couleurs vives, des ceintures, des calicots, des châles, enfin tout ce qu'il faut pour prétendre au titre de *Miss Bolivia*.

*

* *

Au bout de deux mois d'études, je trouve la solution « optimale » du point de vue économique entre les quelques alternatives que m'ont proposées les techniciens. Du point de vue de la demande en eau, un point essentiel de mes modélisations, je suis puissamment aidé par les données recueillies par Roger, un démographe sociologue consciencieux, trop même de l'avis de ses employeurs qui trouvent que ses enquêtes coûtent bien cher ! Son enquête m'est d'une grande utilité, elle me permet de calculer une « élasticité¹ » de la demande en eau, une donnée essentielle dans mes calculs.

C'est bien sûr l'alternative préférée de la société des eaux qui ressort comme optimale, encore qu'elle ne soit pas très « rentable » selon les critères généralement admis par la banque mondiale. Je complète par un modèle financier de court terme permettant de constater qu'avec une relativement faible progression des tarifs actuels, l'équilibre financier est maintenu !

*

* *

La mission n'abordait pas franchement le problème d'une privatisation de la société des eaux de Cochabamba. Il s'agissait essentiellement d'explorer le futur d'une société commercialement autonome.

Le pas a été franchi, la société privatisée en avril 2000. *The winner is... Bechtel.* Cela a donné de bien belles émeutes, avec quelques morts par balle. Les habitants n'étaient pas trop contents des augmentations de tarifs qui accompagnaient la privatisation ! Bechtel se retire, mais demande une compensation financière à la Bolivie, un des pays latino les plus pauvres du continent.

Ça c'est de la mondialisation, où je ne m'y connais pas !

L'eau du Pérou

En octobre 1994, pour la première fois, je suis invité par la Lyonnaise des Eaux à participer à la préparation d'un appel d'offres. Monsieur Fujimori, *el Chino* pour les intimes (il est d'origine japonaise), président tout puissant du Pérou, souhaite privatiser tout ce qui est privatisable. La société publique des eaux de Lima fait partie de ce tout et, bien entendu, la Lyonnaise est sur les rangs.

Ma part dans l'étude est modeste : examiner les revenus passés et présents de la société liméenne et voir s'il y a possibilité d'améliorer les choses, une fois l'entreprise rachetée. Toute l'équipe, fort nombreuse et en grande partie formée de Français, est installée dans un grand ensemble de bureaux à Miraflores, un quartier (chic) de Lima. Alors, au travail !

Une visite « technique », en groupe, dans des habitations à loyer (très) modéré nous emmène dans le centre historique. Le paradoxe est que le centre, pourtant doté d'un magnifique patrimoine architectural, s'est peu à peu dégradé faute de l'entretien le plus élémentaire. La population est pauvre et ne paie même pas ses

¹ Une mesure de l'effet du prix sur la quantité demandée du produit.

faibles loyers, aussi le propriétaire ne fait aucun entretien et la dégradation continue de plus belle.

Nous nous intéressons professionnellement à la facture d'eau. Pas plus de paiement que pour les loyers ! Il faut dire que ces maisons, qui ont dû être de belle facture, peut-être même luxueuses dans une existence antérieure, sont maintenant dans un état lamentable et en plus, dangereusement surpeuplées. Il est clair que c'est une population pauvre, et probablement de plus en plus pauvre, qui vit dans ce quartier central. A moins d'un sursaut de la municipalité, les habitations vont avoir de plus en plus de mal à se distinguer d'un bidonville, comme il y en a des centaines dans la périphérie de l'agglomération.

Nous sommes à deux pas de la place d'armes, le cœur historique du pouvoir. En fait, faisons les deux pas dans le sens opposé pour voir le *Rio Rimac*, la seule source d'approvisionnement en eaux de la ville. L'eau vient des Andes et je suppose que quand Francisco Pizarro et ses soudards espagnols sont arrivés dans la région et ont commencé à détruire l'empire inca, ils se sont installés près de la côte Pacifique et près du fleuve car celui-ci leur apportait une eau pure et douce. Les temps ont bien changé et le *Rio* est plutôt foncé et trimballe pas mal de plastiques, sans compter tous les objets non identifiables. La civilisation espagnole peut-être, l'indépendance sûrement, ont contribué à fournir à cette rivière une autre fonction : égout à ciel ouvert !

*

* *

Retour au travail de bureau. Je vais découvrir une remarquable absence de vision générale. Chacun des experts est parti sur son thème favori. Les « tuyauteurs », la grande majorité des experts, s'inquiètent des investissements tant dans les tuyaux eux-mêmes que dans les usines de traitement. Ils se préoccupent aussi de l'entretien général du réseau, de la lutte contre les fuites dans les tuyaux. Les « commerciaux » estiment l'évolution de la clientèle, des tarifs, des coûts. Les « financiers » font des modèles pour calculer les futurs bénéfiques, etc.

Si quelque incohérence globale apparaît, c'est la catastrophe car tout est à revoir pour redresser le cadre. C'est également le cas si l'on veut étudier une alternative profondément différente dans un des aspects du choix de base : il faut relancer les dimensionnements dans tous les autres aspects, et ce n'est pas simple !

Je constate d'abord que le problème de la « balance de l'eau », censé vérifier la cohérence physique globale de l'ensemble du système, n'est que sommairement traité. Et pourtant, c'est essentiel : à un horizon donné, il est indispensable d'estimer les volumes d'eau : brut disponible, recueilli, traité pour devenir de l'eau potable, distribué et finalement facturé. Aussi je m'y colle et je finis par convaincre Jean-Pierre, le chef de mission, puis le grand chef de passage à Lima de faire un « modèle systémique », qui intègre tous ces éléments sur la période de vie de la concession. J'ai d'ailleurs un logiciel très adapté à ce genre de modélisation sur mon micro-ordinateur. C'est une évolution d'un logiciel lourd que j'avais découvert au Cimass de Mexico et qui tournait alors sur le gros ordinateur du centre.

*

* *

Je suis en train de finaliser tranquillement mon modèle systémique en France, quand, coup de théâtre, le président Fujimori fait marche arrière. Pour des raisons de politique intérieure, la privatisation de l'eau est repoussée *sine die*. Après nous avoir pris l'or et l'argent, les Étrangers ne nous prendront pas l'eau ! doivent dire les milieux nationalistes péruviens, j'imagine. Dommage pour moi, peut-être tant mieux pour les Liméens. En tout cas, le sort du *campesino* a peu de chance d'être amélioré par cette décision (ou la décision contraire !).

Tango argentin

Poussée par une vague de mondialisation galopante, la Lyonnaise des Eaux s'est beaucoup investie en Amérique latine. Elle a gagné en 1993 l'appel d'offres pour la privatisation de la société publique des eaux de Buenos Aires, devenue sa filiale sous le nom de *Aguas Argentinas*. Privatisation exemplaire, à en croire les discours et les articles officiels qui émanent de la Banque mondiale, qui s'est impliquée dans cette affaire pour soutenir la politique générale du FMI.

Je fais partie de l'équipe qui travaille sur l'appel d'offres international concernant la DIPOS¹. Je passe le mois de mars 1995 à Rosario, principale ville de cette province assez proche de Buenos Aires. Je travaille sur mon modèle systémique qui s'inspire de ce que j'ai commencé à faire à Lima et qui a convaincu Jean-Pierre.

Je reviens pour la finalisation au mois d'avril 1995, cette fois à Buenos Aires sous l'aile tutélaire de *Aguas Argentinas*. Pour une fois dans ma vie de consultant indépendant, c'est le grand luxe : hôtel *five stars*, voyage en *business*, *per diem* à gogo. C'est la Lyonnaise des Eaux qui régale.

Je travaille dans les bureaux de la direction générale, un édifice central, loin des bâtiments administratifs où vaque le menu fretin. Ici même, que de la crème, autrement dit pratiquement que du Français, garanti d'origine. Les rares cadres argentins ici présents sont pris en sandwich entre un supérieur (ô combien !) et un inférieur (ô si peu !) français. Comme si cela ne suffisait pas, ils sont tous sous la poigne de fer de Monsieur le Directeur Général (avec des Majuscules), français, bien entendu. Ce satrape occidental a même mis à profit la récente création d'une société privée de téléphonie sans fil pour doter chacun de ses cadres français d'un portable. Cela lui permet de les appeler à toute heure du jour ou de la nuit pour discuter boulot et, éventuellement, répondre à une convocation du maître, même en pleine nuit.

J'en arrive aux conclusions de ma mission, que je suis invité à présenter au *gran jefe*. Avant même que j'aie vraiment commencé à exposer mes premières idées sur la question de la privatisation de la Dipos, le chef fait une remarque méthodologique sur ma façon d'aborder les problèmes. En gros, il y a douze arrondissements dans la province de Santa Fé, il faudrait donc d'après lui avoir douze modèles. Il se

¹ Direction pour l'administration des eaux de la province de Santa Fé, gérant les eaux (pures et impures) de la province.

trouve que le principe même de mon travail est de synthétiser toute la province dans un seul modèle, ce que j'ai fait.

Irrité par cette outrecuidance d'un béotien de la modélisation, je grommelle un vague commentaire sur « la masturbation intellectuelle » et je vois la figure du directeur général s'empourprer. Inquiet, je me demande s'il va nous faire une crise d'apoplexie dans son bureau même. Mais non, il reprend son souffle et commence à me crier dessus. Mon chef de mission qui voit le drame se jouer en direct a la présence d'esprit d'intervenir, d'expliquer que ce n'est pas du tout ce que je voulais dire, qu'il y a malentendu, que Monsieur le Directeur Général a, comme d'habitude, parfaitement raison, et l'on passe à autre chose.

Je réserverai mes conclusions pour un peu plus tard. En gros, d'après mes calculs savants, la Lyonnaise peut acheter la société des eaux de Santa Fé, ou plus exactement, compte tenu des données qui m'ont été fournies, c'est possible... mais il y a des risques pour le futur.

*

* *

Je reviens à Buenos Aires en mars 1998. C'est toujours la Lyonnaise des Eaux qui régale, mais cette mission est placée sous le signe de la *morosidad*. Ce mot recouvre en espagnol la notion d'impayés, mais aussi de morosité. C'est bien l'état d'esprit qui domine. D'ailleurs, et pour bien me faire sentir la différence, la Lyonnaise m'a assigné d'office un hôtel dont le nombre d'étoiles est bien la moitié de celui du premier séjour.

Je me mets quand même à l'ouvrage, sans trop de rancune, dans l'immense bâtisse de briques qui sert de siège administratif et qui rassemble la quasi-totalité des services de *Aguas Argentinas*. Ici, le Français se fait rare et il y a beaucoup d'Argentins, précédemment employés par l'administration locale en charge de la distribution d'eau. Malgré des investissements assez importants, surtout dans le domaine de ce que l'on appelle le « service clients », les impayés tant des particuliers que des entreprises ou des administrations s'accumulent. Comme aucune ardoise n'est effacée, les livres de comptes enregistrent des dettes considérables qui datent facilement de cinq ans.

Pire, chaque année, des nouvelles dettes apparaissent et les anciennes ne sont soldées que parcimonieusement. Plus les années sous la nouvelle direction passent, plus le flux des nouvelles dettes devient important, voilà qui ne manque pas d'être inquiétant pour le futur. À moi de trouver une solution !

Je passe donc une bonne partie de mon temps à collationner des données et à faire des analyses statistiques. Quant aux explications du phénomène de « morosité », ce sont les promenades en ville qui vont me mettre sur la piste. La mission se termine et l'évidence me saute aux yeux. En fait, mon problème est d'une simplicité biblique : les gens payent leur eau (et le reste...) plus difficilement car ils ont moins d'argent, d'autant plus que le peso, toujours lié au dollar un pour

un, est évidemment très surévalué. La Lyonnaise¹ n'est pas près de rentrer dans ses sous !

Tournez Kazakhs !

Mais il n'y a pas que la Lyonnaise dans la vie hydraulique française, il y a aussi la Générale devenue Vivendi. J'accompagne Jacques, nouveau patron de Seureca, et une experte financière, en mai 1998 dans la jeune République du Kazakhstan. Il s'agit d'une mission exploratoire avec comme but du jeu, la prise en concession par Vivendi Water, de la société (publique) des eaux d'Almaty. Au programme : visites à la société des eaux et rencontres d'officiels, plus importants les uns que les autres.

L'exploration commence bien, avec une démonstration claire, nette et sans bavures de l'arrogance française. Comme aucun missionnaire ne connaît le premier mot de russe ou de kazakhe, une jeune femme, au type mongol très prononcé, nous sert d'interprète. Curieusement, ma collègue financière la traite un peu de haut, jusqu'à ce que cette Kazakhe nous apprenne dans un discret aparté, sans avoir l'air d'y toucher, qu'elle est la représentante d'un cabinet international d'audit à Almaty et qu'elle est bourrée de diplômes gagnés aux Etats-Unis. Méfiez vous des préjugés racistes (qui coûtent cher !).

Un peu plus tard, nous avons une réunion de travail avec les services comptables de la société. Comme je commence à en avoir l'habitude, il s'agit uniquement de femmes. Cela semble vraiment une règle dans les pays de l'ex-empire soviétique. Tiens, ma collègue récidive ! Cette fois-ci, elle n'apprécie pas toutes les subtilités de la comptabilité soviétique encore en vigueur et le fait savoir sans nuances.

En tout cas, l'eau coule à flots comme je peux m'en rendre compte dans les toilettes de la société où je me suis réfugié pour cacher ma honte devant les turpitudes de ma collègue française. Manifestement, pas un plombier n'est passé par là depuis la construction du bâtiment, à vue de nez les années 50. Il y a au moins une explication : l'eau ne coûte pas grand-chose car elle descend de la montagne (en gros tuyaux), pratiquement pure. Il n'y a plus qu'à la distribuer et tant pis si les tuyaux sont percés et si les robinets fuient.

*

* *

Au retour en France, Jacques qui est convaincu de l'intérêt de ma modélisation systémique, voudrait bien faire partager sa conviction aux patrons de Vivendi Water, fournisseur en contrats, non exclusif mais essentiel, de Seureca. Au cours d'un entretien à la direction des projets, arraché de haute lutte par Jacques, je tente une démonstration sur mon ordinateur portable, auprès d'un grand patron et de sa jeune assistante, une chère camarade d'une promo récente. Le grand patron tient deux minutes, la jeune X un peu plus, mais manifestement ils ne sont pas convaincus.

¹ Effectivement en 2002, Suez, la société mère de la Lyonnaise des Eaux, provisionnera la modeste somme de 600 millions d'euros, pour couvrir les pertes prévisibles sur l'Argentine. Voilà qui va peser sur les comptes et calmer les ardeurs expansionnistes de la société !

Quant à l'affaire d'Almaty, elle est rapatriée à la direction des projets de Vivendi Water et suivra tranquillement son cours sans que je puisse avoir le moindre crédit pour développer le modèle systémique que j'ai esquissé. Ce sont les bons vieux modèles financiers¹ du groupe qui fonctionnent.

Finalement, ce sera un succès commercial : Vivendi Water², devient opérateur à Almaty en 2003. Quelle chance ! Il va falloir serrer drôlement les boulons pour récupérer un peu de l'immense flot d'argent que Jean-Marie Messier, l'ex-patron du groupe connu pendant presque un siècle sous le nom de Générale des Eaux, a fait perdre dans la folle aventure de Vivendi Universal.

Méfiez vous des patrons paranoïaques !

Une république bananière

Je retourne en juillet 2001 au Honduras, pays que je connais un peu pour y avoir fait une de mes premières études financières dans le domaine des transports en septembre 1988. La capitale atteint maintenant près de 800 000 habitants, en nette croissance depuis mon premier séjour. J'ai de la peine à reconnaître le trajet entre l'aéroport et le centre, ce qui peut s'expliquer par cette croissance démographique et surtout par le passage de l'ouragan *Mitch* : six jours consécutifs dévastateurs³ à partir du 30 octobre 1998.

Prototype de la république bananière, le Honduras (plus de six millions d'habitants) est l'un des pays les plus pauvres d'Amérique centrale. Ça se voit du premier coup d'œil et *Mitch* n'a rien fait pour améliorer la situation !

Première prise de contact avec l'équipe avec laquelle je vais travailler. Pratiquement, à part Carlos, le chef de mission et Sergio, un ingénieur, qui sont Espagnols, tous les autres occupants sont des étudiants honduriens. Les locaux, en fait une villa assez grande aménagée en bureaux, sont bourrés et je ne vois guère où je trouverai une petite place. Et pourtant si, on m'en trouve une !

*

* *

Pour le 14 juillet, après nous être fait aussi beau que possible nous allons à la réception de l'ambassade de France. Son Excellence et Madame reçoivent à l'entrée les personnalités honduriennes sur invitation et tous les Français qui veulent bien venir. Il y a foule et les Français sont reconnaissables (en général) à leur tenue, disons simple par référence aux élégances honduriennes.

Nous faisons connaissance avec un groupe de religieuses françaises. Elles connaissent surtout la face pauvre du Honduras. L'une d'elles, Marie-Thérèse, sœur

¹ Bien entendu, ce sont des tableurs *Excel* qui sont employés, avec toute la sophistication que permet ce type de logiciel. Le calcul des agios et autres intérêts est fait avec tout le luxe de détail qu'affectionne le banquier moyen.

² Qui a encore changé de nom en devenant Véolia Environnement

³ *Mitch*, c'est environ 30 000 morts, la destruction de la quasi-totalité des récoltes (bananes, café...), la réapparition de maladies endémiques propres aux régions tropicales (dengue, diphtéries, paludisme...), mais aussi choléra et malaria, des conséquences économiques terribles.

de la Providence, est depuis 28 ans en Amérique latine et aujourd'hui vit à Tegucigalpa. Elle me raconte les difficultés incroyables pour obtenir de l'eau dans les quartiers pauvres. Il n'y a pas de commune mesure entre le prix du m³ qui arrive dans une maison par le tuyau normal et celui qui approvisionne les pauvres à travers des fûts remplis d'eau potable (?). D'autres religieuses habitent Danlí, une petite ville vers la frontière du Nicaragua où il est question que j'aille étudier le problème de l'eau.

Une enseignante du lycée français accapare Chantal et lui raconte des choses horribles sur le manque de sécurité qui règne dans les départements côtiers. Si nous devons nous y rendre, il serait prudent d'avoir des gardes du corps, nous dit-elle. Voilà qui est rassurant ! Nous rentrons en taxi bien que la maison ne soit pas très loin, mais il fait nuit noire et nous frissonnons encore des récits entendus...

*

* *

Au bureau, je prépare ma mission. Cette fois encore, il n'est pas question de faire dans la modélisation systémique. On me demande un travail très répétitif de justification économique et financière de projets d'eau ou d'assainissement dans sept petites villes de province. Le cadre est assez bien défini, des données ont été rassemblées par un économiste hondurien. En fait, il va falloir que je rédige un rapport pour une ville et puis que je le reprenne six fois, en changeant les données, mais en gardant la structure et le texte général, surtout la conclusion : le projet est rentable !

Le soir, Chantal me raconte un peu sa journée. Maria, l'employée des meublés et de la señora Norma, est venue faire un peu de ménage. En prenant le café, ces dames ont un peu discuté de la vie comme elle va. Maria est mère célibataire comme beaucoup de femmes du peuple ici. Elle doit travailler dur pour sa subsistance et celle de son fils. Elle vit dans un quartier périphérique, avec de longs trajets en bus pour venir à son travail et rentrer tard chez elle. Évidemment, selon nos critères, elle est payée avec un lance-pierre, ce qui expliquerait pourquoi sa patronne a fait le choix de lui faire faire la lessive à la main : cela coûte moins cher qu'une machine à laver ! La vie est dure, mais elle est heureuse car cet emploi est assez stable. Avoir un emploi et de surcroît stable, c'est un rêve ici.

Pour ma mission-test, Urbano, un jeune étudiant en ingénierie, va me servir de guide et de chauffeur. La route est belle, avec d'abord une montée impressionnante pour sortir de la cuvette de Tegucigalpa. La ville s'est bien étendue depuis mon passage en 1988 et les banlieues s'étirent. On aperçoit des bidonvilles accrochés à flanc de colline, à se demander comment les gens font pour les rejoindre et comment ces cabanes ne s'effondrent pas à la moindre bourrasque... Il y a aussi, mais plus en dehors de la ville, des lotissements neufs, probablement financés par l'aide internationale pour reloger des victimes de Mitch. Ce sont des cages à lapin toutes identiques sur des terrains à peine viabilisés fort loin du centre.

Nous piquons sur la vallée de Comayagua, peu mise en valeur d'un point de vue agricole. Nous longeons une base¹ militaire étasunienne. C'est l'*US Air Force* qui vient s'entraîner avec ses collègues des *Fuerzas Aéreas de Honduras*.

Comayagua est la capitale historique du Honduras, le siège étant déplacé vers Tegucigalpa à la fin du XIX^e siècle. Je continue vers Siguatepeque, où se trouve le bureau régional de la SANAA, l'organisme officiel qui doit tout me dire sur la situation de l'eau potable à Comayagua. Nous arrivons vers 11 heures et la secrétaire nous apprend que l'*ingeniero* avec qui nous avons rendez-vous ne va pas tarder à revenir. Dans la salle d'entrée, nous voyons se dérouler une activité fabuleuse. La standardiste passe une bonne partie de son temps à des appels personnels ; sinon, elle cause avec une autre secrétaire dans le bureau voisin. Celle qui travaille, c'est la femme de ménage qui pousse le balai et la serpillière dans les couloirs, tout en papotant avec chacun.

À midi, l'*ingeniero* arrive et nous reçoit dans son bureau. Il croyait que nous venions le lendemain². Il apparaît clairement qu'il ne connaît absolument rien au sujet qui m'intéresse, mais que la spécialiste de la communication sociale avec la standardiste pourrait en savoir plus. En effet, elle a bien quelques données mais c'est un quelqu'un d'autre, absent pour le moment, qui aurait tout dans son ordinateur. Pas de panique, le comptable a la clé du bureau et l'accès à l'ordinateur où se trouvent les renseignements tant convoités. Je copie ce qui m'intéresse et remercie chaleureusement le directeur.

Dès 8 heures le lendemain matin à Comayagua, nous sommes à la Mairie. Après avoir été introduit auprès des personnes compétentes (?) je pars à la chasse aux informations utiles pour mon travail pendant que mon jeune collègue va sur le terrain voir des travaux de pose de tuyaux d'égout réalisés par un *patronato* (association de quartier). Il existe dans beaucoup de villes honduriennes de telles associations qui pallient, un peu, les insuffisances de la municipalité. Elles réalisent quelques travaux d'intérêt local, en bénéficiant de subventions extérieures et de cotisations levées sur les habitants sur une base en principe volontaire. Ici, c'est la coopération espagnole qui a apporté des tuyaux, le *patronato* les pose.

La mairie a un rez-de-chaussée et un étage, et cela, je vais bien m'en rendre compte toute la matinée. Je suis renvoyé d'un bureau à l'autre, du haut vers le bas et du bas vers le haut, par des employés, plein de bonne volonté certes, mais qui n'ont sous la main (ou dans la tête) qu'une part infime des données que je cherche.

Le plus dramatique semble l'absence de toute information un peu synthétique. Aussi bizarre que cela paraisse, on ne trouve pas une estimation récente de la population municipale. La grande réponse à mes questions pressantes est que l'on

¹ C'est un symbole de l'amitié indéfectible des forces armées honduriennes et étasuniennes, qui a été particulièrement vive pendant les guerres civiles dans les pays voisins. Le Honduras était un point d'appui pour les Etats-Unis et par ricochet, un centre d'accueil pour les *contras* (révolutionnaires).

² Drame de l'incommunicabilité entre les êtres humains ou mauvaise organisation du secrétariat de mon bureau d'études ?

est en train d'informatiser¹ tout le système et que tout, tout et tout est dans l'ordinateur. Enfin, je tombe par hasard sur un centre d'études financé par la coopération hollandaise. Et là, miracle ! je trouve à peu près ce dont j'ai besoin.

*

* *

Il est maintenant temps de se lancer dans une grande tournée vers la mer Caraïbe. Cette fois, c'est l'économiste Guillermo qui m'accompagne. Nous commençons par Trujillo, fondé en 1525 par le conquistador *Juan de Medina*. Le site est plutôt bien choisi : un plateau surmontant la mer, dans une baie magnifique ; par derrière, des montagnes élevées couvertes d'une végétation tropicale, dont de nombreux palmiers. L'endroit devait être facile à défendre.

Nous sommes arrivés tôt à la mairie où il n'y a que la secrétaire. Elle nous propose de nous installer dans le bureau du maire, en attendant qu'il arrive. Guillermo fouille dans un tas de rapports pendant que je détaille un tableau représentant les portraits des 72 présidents honduriens, depuis la fondation de la République en 1821. Beaucoup de généraux. Beaucoup de moustaches. On peut dire que le Honduras fut un « pays agité » : au cours des 150 dernières années, 160 changements de gouvernement, 24 guerres et 260 révoltes armées !

Tout à coup Guillermo me montre un rapport qui contient quantité d'informations qui peuvent m'être utile. Je m'installe sur le modeste bureau et je commence à noter. Enfin arrive non pas le maire, mais son huitième adjoint. Je crois comprendre qu'il y a un petit problème politique et le maire, en fin de mandat, s'est retiré. Le gouvernement a nommé quelqu'un pour gérer les affaires courantes.

Un des vices du système politique municipal hondurien est qu'il suit le système des dépouilles étasunien. L'équipe municipale est élue pour quatre ans et la nouvelle équipe fait table rase du passé en remplaçant la plupart des employés municipaux par des hommes ou des femmes de son parti (libéral ou national). Alors, bonjour la continuité dans les affaires et la compétence du personnel administratif. Il semblerait que, là encore plus qu'ailleurs, chaque chef accroche mentalement un tableau au-dessus de son bureau avec l'inscription écrite en lettres de feu : Mon prédécesseur est un imbécile.

Le remplaçant du maire est un noir *garifuna* de la plus belle couleur. C'est un lointain descendant des esclaves importés par les Anglais pour travailler dans les plantations des Caraïbes. Ils se sont métissés avec des autochtones caraïbes (avant que ceux-ci ne disparaissent pratiquement) et forment une culture originale. Ils sont installés tout le long des côtes du Honduras et du Belize (ex-Honduras britannique). Ce monsieur se montre très complaisant, mais il peut peu. Pour tout savoir sur les questions de démographie, allez à l'hôpital.

Nous le trouvons juste à côté des ruines de la forteresse *Santa Barbara*, en fait sur le site même comme je le verrai plus tard sur une vieille photo qui date du début du XX^e siècle. Il y a queue pour se faire soigner, mais nous dépassons la file et sommes

¹ Je suis de moins en moins convaincu que l'informatisation soit en soi un remède à des maux nés d'un manque patent d'organisation.

envoyés du côté de l'administration par une matrone noire, le quintal facile, boudinée dans une blouse blanche immaculée. Nos interlocuteurs sont très gentils, mais ne savent rien, ou plutôt ils croient savoir que dans un autre service, nous devrions trouver notre bonheur.

Nous faisons ainsi le tour de l'hôpital. Je note qu'il est raisonnablement propre, qu'il y a beaucoup de visiteurs et un niveau sonore élevé, une odeur *sui generis* mais sans excès. Je n'aimerai pas trop être hospitalisé ici, mais j'ai vu bien pire en Afrique. Finalement nous trouvons le bon service : une personne suit les naissances déclarées à l'hôpital et met à jour un tableau des habitants par quartier et par tranche d'âge. Comme elle ne suit pas les décès, elle utilise des coefficients pour passer d'une année à la suivante, le tout étant réactualisé à chaque recensement, tous les dix ans. Astucieux, non !

*

* *

Et maintenant, dernière ville à traiter, Danli à la frontière avec le Nicaragua. En moins de deux heures, nous y sommes. Bien que le pays soit officiellement catholique, le 15 août n'est pas un jour férié. Avec Guillermo, nous partons à El Paraiso, la municipalité voisine. Petite conférence avec les responsables. Après discussion, il m'apparaît un fait que le grand responsable local cherchait à occulter : il n'y a pas de problèmes de production d'eau mais de mode de consommation.

En effet, la maison-type est équipée d'une sorte d'évier très profond qui fait fonction de réserve d'eau. Un robinet donne au-dessus de cet évier et dans la pratique reste ouvert tout le temps. Quand la ménagère n'utilise pas l'eau, celle-ci déborde par des ouvertures ménagées en haut de l'évier et va se perdre dans le système de drainage et rejoint le *Rio*. Comme les gens payent une somme forfaitaire chaque mois pour l'eau, au diable l'avarice ! C'est le moment de se permettre quelques amères réflexions sur le manque de sérieux avec lequel sont préparés les projets d'approvisionnement en eau potable. Le tuyauteur règne en maître et tout le côté socio-économico-financier est laissé dans une ombre propice à toute sorte de dérapages.

De retour à Danli, je file à l'hôpital régional à la recherche d'estimation récente sur la population. Le responsable nous explique comment il fait pour établir ses statistiques de population et d'habitation. Je frémis car c'est une élaboration à grands coups de ratios sans grande signification. Si tout le monde travaille comme lui, les données démographiques que j'ai recueillies jusqu'à maintenant ne valent pas grand chose !

Bonne nouvelle, j'apprends que la responsable du recensement en cours se trouve encore à Danli. Sans trop de difficultés, je retrouve la *professora* qui m'explique son travail. Après vérification des questionnaires, ceux-ci seront envoyés à Tegucigalpa pour être traités. Dans un an ou deux, chaque municipalité recevra un rapport sur les données la concernant. Cependant, elle a fait un premier décompte manuel du nombre d'habitants dans la ville. Il manque encore quelques vérifications, mais elle peut donner le chiffre total : environ 40 000 habitants, à

comparer avec les plus de 60 000 « calculés » à l'hôpital. Mes angoisses sur la fiabilité des données déjà recueillies se confirment !

Enfin, oublions pour un temps les soucis statistiques. Je retrouve une des religieuses que nous avons rencontrées à l'ambassade de France. Elle est chargée d'un programme d'enseignement par radio à l'usage des paysans du département, qu'elle anime avec quelques jeunes femmes honduriennes. Normalement, toutes les semaines un répétiteur doit réunir les élèves dans les villages pour discuter des points difficiles. En fait, c'est plutôt sporadique, ce qui nuit évidemment à l'efficacité. Les cours vont du primaire jusqu'au bac et certains paysans y arrivent. Là, comme ailleurs au Honduras, le contrôle est fait par questions fermées (vrai ou faux ?), ce qui ne facilite pas la réflexion.

Elle nous emmène ensuite à sa maison. Ce n'est pas le grand luxe, mais ce n'est pas la misère non plus. Elle vit avec une autre sœur française du même ordre religieux. Deux apprenties honduriennes vivent avec elles. Nous partons ensuite à la recherche des deux autres sœurs qui vivent à la *Nueva Esperanza*, un quartier nouveau et... désespérant. Ici, tout suinte la misère. Leur maison, louée, fait dans le sommaire : murs de parpaings bruts, toit en tôle ondulée, tapisserie en carton (quand il y en a), arrière-maison en planches. En plus, un petit jardin, entouré de murs en briques, avec au centre un « espace sanitaire » : un évier, un robinet qui donne de l'eau une fois par semaine, une douche sans toit (et sans eau), un cabinet fermé avec un trou et un semblant de fosse septique. Heureusement, il y a un tout petit peu d'espace avec de multiples fleurs et arbustes qui égayent un peu un endroit qui serait sans cela fort sinistre.

Sœur Marie-André va chercher une habitante du quartier, très active dans l'organisation du quartier. Nous discutons sur les problèmes de la nouvelle espérance, abandonnée des hommes (mais pas de Dieu grâce aux religieuses). Le seul service public largement répandu est l'électricité. Avec l'aide de la Croix-Rouge, et d'une cotisation volontaire des habitants, ils sont arrivés à construire une amenée d'eau depuis une source sur la colline. L'eau bien sûr est totalement brute. Elle n'a pas idée de sa composition chimique (personne ne fait d'analyses, jamais) et elle prend la précaution de verser du chlore dans le pot qui lui sert de réserve pour boire. Quant aux sœurs, elles usent d'un dispositif de filtrage. De toute façon, il n'y a pas de vendeurs d'eau purifiée dans le quartier.

Les habitants cotisent encore de 10 lempiras¹ par mois pour l'entretien de ce réseau. Mais le rendement est fort médiocre et ils voudraient bien être reliés au réseau principal, encore qu'ils n'aient guère les moyens de payer le montant que demande la société d'eaux de Danli (70 lempiras par mois). Ils voudraient en plus que l'on installe le tout-à-l'égout, qu'on aménage les rues (pour le moment des chemins de terre complètement crevassés).

L'autre religieuse qui vit à la nouvelle espérance vient de prendre sa retraite de son couvent parisien. Pas mal comme changement d'atmosphère ! Elle ne voit pas le temps passer tant elle a d'occupation avec les gens du quartier, dont le tricot pour

¹ Moins d'un euro.

la layette des nouveau-nés (nombreux, nombreux). Pour compliquer encore la situation de ces pauvres bambins, un nombre non négligeable n'a pas d'existence légale. Ils sont nés dans le péché et la mère n'a pas jugé bon de les déclarer à l'état-civil, le père étant parti depuis belle lurette sans laisser d'adresse. Aussi, une des tâches que se sont assignées les religieuses est de pousser la mère à déclarer l'enfant et accessoirement à le faire baptiser.

Nous partons tous ensemble à l'hôtel où j'ai invité les quatre sœurs à dîner. C'est un moment agréable pour nous et je l'espère pour elles. La discussion porte sur tout et n'importe quoi, sauf la religion. Ce n'est pas tous les jours qu'elles rigolent, parole.

Sergio, l'ingénieur chargé de Danli, y est allé, mais n'a pas eu le temps de visiter *La Nueva Esperanza* et de voir le *patronato* qui s'occupe de l'eau. Je téléphone à Marie-André pour lui dire que c'est partie remise. Elle me raconte alors une histoire qui fait froid dans le dos. Le président du *patronato*, qui avait montré un grand enthousiasme pour le projet d'eau de Danli et qui souhaitait ardemment nous rencontrer pour discuter des problèmes, vient de se faire assassiner.

Il sortait en pleine nuit pour aller se soulager dehors (il n'y a pas beaucoup de latrines intérieures dans ce quartier) quand il est tombé sur un bandit qui venait de faire un mauvais coup dans le voisinage. Le président lui aurait dit qu'il le reconnaissait et pour le faire taire, le voleur lui a tiré une balle de revolver qui n'a pas manqué sa cible. Il semblerait que tout le monde connaisse l'assassin, qui n'en serait pas à sa première victime, mais la police ne le retrouve pas...

Hier, c'était l'enterrement, en présence de tout le quartier, complètement atterré, car cet homme était très respecté pour son dévouement à la cause commune. Enfin, il y a de quoi s'inquiéter pour son propre futur quand on vit dans un quartier pareil. Ces religieuses ont bien du courage !

*

* *

Le séjour se termine et nous commençons les préparatifs du départ. Regardant comme d'habitude TV5 au petit-déjeuner, le programme s'interrompt et le présentateur parle d'un attentat contre une des tours jumelles du *World Trade Center* à New York avec une arme inhabituelle : un Boeing. Puis image du désastre et une tour fumante. Tout à coup nous voyons en direct un deuxième Boeing percuter l'autre tour jumelle !

Un peu sonné, je vais au bureau commenter l'évènement. Chantal me téléphone pour me dire que le ciel des Etats-Unis est fermé et que par conséquent notre voyage de retour de demain, via Miami, est impossible. Nous fonçons chez Air France et trouvons un vol la Havane-Paris pour demain soir jour. Comme il reste pour demain matin deux places sur le vol San Salvador-La Havane *en business* sur TACA, le retour à Marseille est possible sans délai, mais à grands frais.

Retour long, très long, mais nous sommes tellement contents que nous ne nous en rendons même pas compte !

Tribulations d'un expert en Orient lointain (1995-2000)

Un rien froisse le Chinois. Un gosse a affreusement peur des humiliations. [...] Cette peur] est tellement chinoise quelle domine leur civilisation. Ils sont polis pour cela. Pour ne pas humilier l'autre. Ils s'humilient pour ne pas être humiliés. La politesse, c'est un procédé contre l'humiliation. Ils sourient. Ils n'ont pas tant peur de perdre la face, que de la faire perdre aux autres. Cette sensibilité [...] donne un aspect spécial à toute leur civilisation. [...] Même les empereurs, quand il y en avait, avaient peur d'être humiliés.

Parlant des Barbares [...] ils disaient à leur messager : « Faites en sortent qu'ils ne rient pas de nous. » [...]

Henri Michaux Un Barbare en Chine (1933)

Le jeu de Manille

En décembre 1995, débute pour moi une série de missions aux Philippines. Pour une fois, je vais suivre de A jusqu'à Z une opération de privatisation d'une société des eaux.

À Manille, le président de la République semble d'accord avec la doctrine de privatisation des services publics prônée par la banque mondiale. Une équipe, abondamment fournie en experts plus internationaux les uns que les autres, est mise sur pied pour préparer l'appel d'offres international pour la privatisation de MWSS¹. Cela doit se passer sous la houlette de l'IFC, une filiale spécialisée de la banque mondiale.

La Sogreah est l'un des bureaux choisis pour ce qui concerne les aspects techniques. Ils font appel à mes services pour divers aspects économiques. Quant au côté financier, ce sont des Anglais qui ont emporté le morceau de l'assistance à IFC. Le travail de la grande équipe est de préparer, chacun dans sa partie, un ensemble de documents, d'informations et de données permettant aux candidats à la concession de préparer leur offre avec un maximum de données estampillées « fiables » par la banque.

Quant à la règle du jeu, elle est simple : un cahier des charges doit être établi, donnant avec une certaine précision les objectifs minimaux à atteindre par la société concessionnaire. Les candidats prépareront une offre de tarif au m³ d'eau vendu. Celui qui aura le tarif le plus bas deviendra concessionnaire pour 25 ans avec la condition contractuelle de respecter le cahier des charges et de réaliser (et financer) tous les investissements nécessaires.

Petite précision : les experts de la banque ayant jugé que l'aire métropolitaine de Manille est un trop gros morceau, il faut préalablement la découper en deux morceaux sensiblement équivalents et c'est une partie de notre tâche : assurer un

¹ Société des eaux de l'aire métropolitaine de Manille.

découpage raisonnable. Chaque candidat devra présenter une offre pour chaque lot, mais ne pourra en gagner qu'un, et que les deux meilleurs gagnent !

*

* *

Pendant que les petits mercenaires logent en grande banlieue, les représentants de la banque, ainsi que leurs sous-traitants anglo-saxons, sont à Makati, le quartier des affaires, le coin chic, celui qui abrite la banque sœur (banque asiatique de développement). Ils sont logés dans un palace au nombre impressionnant d'étoiles, le *Shangri-La*. Là, tout n'est que calme, luxe et volupté ! manifestement, il y a des consultants plus égaux que d'autres.

Cette situation n'a pas que des inconvénients ! Notre hôtel est relativement à l'abri de la pollution et du bruit dégagés par un trafic automobile infernal. Les chambres sont spacieuses et si nous voulons travailler sans aller au siège de MWSS, nous sommes dans de bonnes conditions. Mon trajet domicile-travail en taxi (quand je le fais) n'est que d'un petit quart d'heure si la circulation n'est pas trop dense. Voilà qui est avantageux quand on connaît les temps insensés de transport dans cette métropole. Le seul inconvénient est qu'il faut attendre un peu un taxi libre, et comme il pleut souvent, je suis douché régulièrement. Mais de quoi me plains-je ? La majorité des gens se déplacent dans des bus bondés ou dans des *Jeepneys*¹, également bondés...

Le quartier environnant notre hôtel est plutôt curieux car très mélangé. Il y a des villas cossues, fermées hermétiquement par des murs surmontés de barbelés, entourant un petit jardin que l'on devine coquet, et un lourd portail bien défendu. Manifestement, quelques riches ont trouvé du terrain pas trop cher pour se payer leurs fantaisies architecturales. Il y a aussi des habitations densément peuplées, ouvertes sur la rue, où les baraques sont faites de brique et de broc, avec pas mal de bois, de tôle ondulée et de matériaux de récupération. Ce n'est pas à proprement parler un bidonville car il n'y a pas de ville, ni même de village, mais des pauvres qui occupent, très probablement de façon illégale, des parcelles de terrain que le propriétaire ne réclame pas pour le moment.

Aussi, le soir quand nous allons à pied au petit centre commercial proche de l'hôtel, nous traversons des zones d'ombre et de lumière. Ce petit centre offre une grande variété de restaurants, mais nous ne tardons guère à trouver celui qui nous convient : « le restaurant chantant ». Quand les clients sont assis à leur table, c'est le cuisinier en personne qui arrive avec le plat principal, en chantant et dansant. Il fait une démonstration de virtuosité pour découper le cochon de lait, avec jonglerie où les objets qui voltigent en l'air sont des couteaux, des cuillères et des fourchettes. Les serveurs font la distribution également en chantant et en dansant, mais sans jongler ! Spécialité culinaire : le cochon de lait rôti, un délice. Le spectacle est

¹ Chaque jeepney s'efforce d'être plus rutilant que son voisin, à grands coups de chromes, de loupottes additionnelles plus décoratives que fonctionnelles. Les parois planes sont couvertes de peintures plus psychédéliques les unes que les autres et les propriétaires rivalisent d'imagination pour le nom donné à leur véhicule, allant d'*Apache King* à *Zenobia Queen*, en passant par *Maria Immaculata*, et pour sa calligraphie, toujours ostentatoire.

presque dans les assiettes et la nourriture est très bonne, alors, pourquoi ne pas revenir ?

*

* *

Et voilà, c'est parti pour la plongée dans les dossiers de MWSS, chaque expert de son côté, mais avec l'obligation de bien fournir la *data room* où les candidats à la concession trouveront les données de base nécessaires à leur offre. Pour ma part, je me lance avec délices dans les évaluations de coûts et de revenus des dernières années d'exploitation, indispensables pour juger de l'intérêt financier du *business*. Enfin, je participe aux analyses sur ce qu'on appelle dans le jargon les *non-revenue water*, autrement dit sur les pertes physiques et commerciales, un élément qui se révélera crucial.

La mission préparatoire se termine par un grand raout où chacun vient présenter ses résultats et donner son point de vue. C'est l'occasion pour deux jeunes financiers anglais de nous faire une démonstration appuyée de leur arrogance et de leur suffisance, en nous versant une potion indigeste sur les bienfaits de la mondialisation libérale. Comme c'est mon tour de parler, je les remercie chaleureusement et les félicite pour leur science et leur contribution au progrès de l'humanité. Parce que mon anglais n'est pas parfait, tout le monde commence par se demander si c'est du lard ou du cochon. Comme je développe inlassablement le thème dithyrambique, tout le monde se rend compte que c'est du cochon...

*

* *

À la demande de Jean-Pierre qui se souvient de ma prestation en Argentine et mon modèle systémique, je reviens sur les lieux du crime en octobre 1996, cette fois-ci pour aider la Lyonnaise à préparer son offre.

La compagnie ne lésine pas sur les moyens avec une équipe pléthorique, composée d'éminents représentants de toutes les disciplines. Je suis chargé d'une mission de synthèse, mais un peu à côté, non par-dessus les autres, plutôt un « garde-fou ». Cette activité va m'occuper une bonne partie de la fin 1996 et même les tout premiers jours de 1997.

Pour commencer, je suis invité au séminaire de démarrage de la préparation de l'appel d'offres. Un hôtel somptueux dans une station balnéaire au bord du lac *Laguna de Bay* a été retenu pour accueillir la Lyonnaise et son comparse philippin. Et pendant deux jours, les réunions succèdent aux réunions, d'abord pour faire connaissance et ensuite pour organiser la suite des événements. Sur le fond, j'ai l'impression que les Philippins parlent en maître, encore qu'ils le fassent avec politesse.

Ensuite, retour sur Manille. Nous sommes installés à Makati dans des bureaux somptueux loués pour l'occasion et gardés par des vigiles armés de fusil à pompe. Pour les conditions matérielles des missionnaires, c'est Byzance : voyage en classe affaires (les grands chefs en première), palace Le Mandarin, remboursement sans discussion de tous les frais, y compris les bars et boîtes de nuit...

Les futurs permanents (au cas où la Lyonnaise gagnerait un lot), dont Michel l'adjoint au chef de mission, sont déjà logés dans de somptueuses villas situées dans des quartiers spéciaux. Ces « villages » de riches sont protégés par de hauts murs, entourés de miradors où veillent des gardiens en uniforme, munis de fusil à pompe¹. À l'entrée, les visiteurs doivent montrer patte blanche à d'autres gardes armés de colts impressionnants. La sécurité est forte encore que non absolue, mais ce doit être déprimant à la longue de vivre dans une telle ambiance !

Pendant que mes collègues vaquent à leurs occupations habituelles, je travaille dans mon coin sur mon ordinateur portable convenablement équipé en logiciel de simulation. Je dois interviewer les uns et les autres pour établir les équations de mon modèle systémique.

En général, cela se passe tout à fait bien, mais je tombe sur un os avec le responsable de l'assainissement. Il m'explique que c'est une affaire si complexe que je suis bien incapable d'en faire une approximation valable. Comme je suis consciencieux, je me plonge dans l'immense tableur Excel² qu'il a concocté pour traiter de ce sujet. Je dépouille les équations qu'il utilise et j'en fais mon affaire pour mon propre modèle.

Comme il y a deux zones, je regarde les deux tableurs qu'il a construits pour voir si certaines subtilités m'ont échappé. Je fais une constatation que j'ai peine à croire : mon collègue a purement et simplement recopié le cœur de son tableur sans changer certaines données de base, comme la population concernée. Évidemment, cela fait des ravages et les investissements d'une des zones sont surestimés de quelques centaines de millions de dollars sur vingt ans. Je présente mes remarques à Jean-Pierre et Michel, qui passent un fort savon à l'assainisseur. Celui-ci bégaye quelques excuses, du genre « faute de frappe de la secrétaire », mais je vois bien que son œil noir³ me regarde !

*

* *

Mon modèle prend forme et je peux le faire tourner. J'arrive à un prix d'équilibre qui sera voisin du prix proposé par la Lyonnaise, mais à partir du gros modèle financier, alimenté par les divers modèles techniques sectoriels. Les grands chefs, venus pour finaliser l'étude et le prix *top secret* à glisser dans l'enveloppe financière, m'écrasent de leur indifférence. Ayant été grassement payé pour mes prestations, je rentre en France sans amertume.

Un collègue me raconte le dépouillement de l'offre, autrement dit l'ouverture des enveloppes financières, qui a lieu 20 jours après leur remise. Il y a quatre enveloppes. La nôtre est présentée par le groupe Lopez. Le concurrent considéré

¹ Qui semble être l'armement de base dans ce pays !

² Feuille de calcul bien connue des Consultants qui usent et abusent de sa simplicité apparente d'emploi.

³ Quelques années plus tard, j'apprendrai fortuitement qu'une affaire de la Lyonnaise au Liban m'a échappé. J'étais pratiquement choisi pour une étude de tarification de l'eau, sans que je le sache, quand notre assainisseur passant à ce moment avait déclaré que j'étais totalement incompetent pour ce genre d'étude et il avait été cru.

comme le plus dangereux¹, la Générale des Eaux, est associé avec le groupe philippin Aboitiz. Ensuite viennent deux outsiders : d'abord Ayala, un groupe immobilier philippin avec le grand groupe d'ingénierie étasunien Bechtel, ensuite les Philippines Metro Pacific avec une compagnie britannique, Anglian Water.

À l'ouverture, Ayala crée la surprise en annonçant des prix incroyablement bas pour les deux zones, de l'ordre de 40 % du prix de départ. Ayala choisi l'Est, où la Lyonnaise est en seconde position, à environ 80 % du prix initial, mais à quelques centimes en dessous de la Générale. L'ouest est donc attribué à Lopez-Lyonnaise. On sable le champagne !

Pour cette zone Ouest, une nouvelle société a été créée, Maynilad, où la Lyonnaise ne représente qu'une minorité de contrôle. Dans la pratique, on est loin du système argentin où la Lyonnaise tient solidement les rênes du pouvoir. Disons qu'ici, elle assure une certaine assistance technique.

*

* *

Michel, qui a été le conseiller du directeur général philippin de Maynilad, l'a convaincu de faire appel à mes services. En 1999, je reviens donc à Manille pour deux courtes missions. Il s'agit d'étudier l'opportunité de financer une unité de production d'eau dans la partie sud de Maynilad, zone de forte expansion démographique, qui risque de voir la production devenir insuffisante pour satisfaire les besoins. Cette fois-ci, je vais pouvoir pratiquer cette modélisation systémique dont je suis si fier.

Maynilad occupe toujours une partie des locaux de l'ancienne société des eaux, avec la deuxième société chargée de l'autre lot, *Manila Water*. On ne peut pas dire qu'il y ait surpopulation dans les bureaux, la privatisation s'étant traduite par des licenciements massifs. Pas davantage un grand effort de modernisation de l'administration. Bien sûr, vous trouvez quelques ordinateurs en plus, mais les bureaux eux-mêmes restent désespérément tristes avec un équipement sommaire. Ce n'est pas le grand luxe, y compris dans les salles d'eau...

Ce qui ne change pas, c'est le nombre de petits commerces qui proposent aux employés de bureaux des bonbons, des boissons ou ces innombrables snacks grignotés sans modération. Il y a même des cantines qui servent des repas tout à fait acceptables pour ceux qui sont disposés à payer un peu plus cher que le *hot-dog* accompagné de coca, une grande conquête des Etats-Unis.

Me voilà donc avec mon petit ordinateur portable et mes petits modèles systémiques, à remettre une fois de plus sur le métier mon ouvrage. Je fais tout d'abord une constatation intéressante et je la fais *in petto* car je ne pense pas qu'un commentaire à haute voix serait apprécié dans les hautes sphères.

Lors de ma première mission pour la banque, les pertes globales, tant physiques (fuites...) que commerciales (branchements illégaux...) étaient de l'ordre de 50 % du total de la production d'eau. Surprise ! les modèles prévoyaient tous une chute rapide pour arriver très vite à 40 %, puis quelques années après à 30 % voire 25 %.

¹ On murmure dans les rangs de la Lyonnaise qu'ils ont fait un travail technique magnifique, avec encore plus d'experts et encore plus valeureux (si c'est possible !) que la Lyonnaise.

Lors du deuxième acte, presque deux ans après, les statistiques de la société, implacables, donnaient toujours un niveau de perte voisin de 50 %. Moi, comme les autres experts, je prévoyais le même schéma de baisse. Lors de ce troisième acte, encore deux ans après, la situation est identique avec toujours un niveau de perte de l'ordre de 50 %. On ne change pas un modèle qui perd ! Donc, imperturbablement, je vais établir le petit dernier sur des bases analogues avec une baisse rapide des pertes.

Je mène quand même une petite enquête discrète. Le résultat est édifiant, encore que je n'ai aucune preuve formelle, seulement des on-dit de couloir et des rumeurs persistantes. Il semblerait donc qu'une action assez efficace ait été menée par les techniciens de la Lyonnaise sur le réseau et que les fuites d'eau aient été en bonne partie colmatées. En revanche, les pertes commerciales se sont plutôt aggravées avec la complicité d'employés de la société. Certains contrôleurs (?) détournent opportunément les yeux, soit petitement au niveau de la mesure de compteurs individuels ou de branchements clandestins, soit en grand en laissant des vannes principales débiter de gros volumes d'eau sans se soucier de qui en bénéficie. Le plus immoral serait que certains détournements sont faits dans des quartiers particulièrement pauvres, l'eau est ensuite refacturée à des prix élevés par des employés totalement dénués de scrupules. On dit même que le directeur technique, un membre de la Lyonnaise, qui se serait inquiété de ces phénomènes, aurait subi des pressions de la part de Philippins non identifiés. En tout cas, il a démissionné sans explications et n'a pas été remplacé par quelqu'un de la Lyonnaise mais par un Philippin. La boucle est bouclée.

Le directeur général semble intéressé par mon modèle systémique et m'invite à faire une démonstration devant son état-major. Je m'exécute et j'ai l'impression heureuse d'intéresser mon auditoire. Serais-je en passe de faire une percée dans ce type de travaux ?

*

* *

Je ne suis pas revenu à Manille et l'investissement que j'avais justifié n'a pas été réalisé. J'apprendrai que mon sympathique directeur n'a guère tardé à se faire renvoyer. En 2003, Lopez et Suez ont jeté l'éponge et Maynilad est retourné au gouvernement philippin ou plus exactement à MWSS, la société originelle qui avait été transformée en organe de régulation. Un ensemble de circonstance a abouti à des pertes de plus en plus considérables. Parmi les causes avancées pour ces pertes financières abyssales, la première est l'augmentation marquée des pertes d'eau. Même dans mes cauchemars les plus fous, je n'aurais pas imaginé que la situation puisse se détériorer à ce point. Il est plus probable que ces pertes ne sont pas perdues pour tout le monde ; les rumeurs sur les malversations sont certainement réelles.

Et pendant ce temps-là, l'autre société, *Manila Water*, prospère bien qu'elle soit partie d'un prix de l'eau beaucoup plus bas. L'année 2005 montre une livraison d'eau double de celle de l'année précédente et les profits continuent à grimper ! Et

en plus, la société investit lourdement et étend son réseau dans l'aire métropolitaine de Manille. La société réalise tout ce que la Lyonnaise aurait rêvé de faire.

Le fait que Manila Water n'ait été chargée que d'une faible part de la dette de MWSS est certainement un élément favorable pour elle (et défavorable pour Maynilad), surtout avec la crise monétaire asiatique qui a entraîné une forte dépréciation du peso philippin.

Autre point : chez eux, le développement du réseau s'est fait avec une baisse sensible des pertes physiques ET commerciales. Bechtel est-il plus sérieux dans ses techniques de chasse au gaspi ? Ayala est-il plus sensible au développement d'opérations immobilières où la question de l'eau et de l'assainissement des nouveaux lotissements n'est qu'un élément du profit global ?

Je ne sais pas !

Avec la banque dans l'empire du milieu

En décembre 1998, je suis appelé en renfort pour soutenir l'honneur de BRL-ingénierie¹, en charge d'une série de projets pour l'eau potable et l'assainissement liquide dans quatre villes du Hebei². Le représentant de la banque mondiale responsable de cette affaire, s'est montré très critique vis-à-vis de l'économiste française déjà engagée sur cette étude. Le motif (prétexte ?) serait qu'elle ne connaît pas les procédures de la banque, autrement dit : elle ne connaît rien du tout ! Le bureau d'études m'a contacté pour la remplacer au pied levé. À moi de relever le défi.

Une première mission devrait me permettre de faire le point sur la question et de me faire une idée sur les problèmes et autres difficultés. Puis, quand le représentant de la banque sera décidé à faire sa tournée, je devrai l'accompagner pour répondre à toutes ses questions au moment même où il se les pose (si je répons avant, c'est encore mieux !). Je me réjouis de cette perspective (mission en Chine), même si je me doute que j'aurai une tâche peu glorieuse à assumer (larbin).

À l'aéroport de Pékin (*Beijing*), un chauffeur nous attend, Louis-Jérôme, qui assume le rôle de chef de mission, et moi. Et maintenant, direction Tianjin, une municipalité autonome à deux heures environ au sud de Pékin par une autoroute nouvelle mais déjà encombrée. C'est là où je vais officier quelques jours, avec le bureau d'études français et ses associés locaux. Le principal associé est un institut d'ingénierie qui travaille dans cette ville riche non seulement d'habitants mais aussi d'universités et autres instituts d'enseignement et de recherche.

La vie du missionnaire dans ce pays communiste est communautaire. Les experts blancs ont chacun une chambre à l'hôtel, leurs homologues jaunes vont par deux (pour faire des économies, je suppose), sauf l'interprète, la seule de sexe féminin, qui a droit à une chambre pour elle toute seule (pour la morale, je suppose). Les repas ordinaires sont également pris en commun, mais je note une tendance des

¹ Bureau d'études de l'ancienne Compagnie nationale du Bas-Rhône Languedoc pour laquelle j'avais travaillé il y a plus de 20 ans.

² Province qui entoure la ville de Pékin.

Français à se regrouper à une table et les Chinois à une autre. Il faut dire que la barrière de la langue est là, malgré les efforts de l'interprète qui traduit du chinois à l'anglais et vice-versa.

Cette situation se retrouve pour les repas officiels qui se succèdent à un rythme infernal. Là, nous sommes disposés d'un côté d'une grande table, les officiels de l'autre, l'interprète au milieu. Mais foin des salamalecs ! C'est la polka des mandibules. Chacun s'acharne avec ses baguettes pour engloutir au plus vite la plus grande et la plus diverse quantité de nourriture possible. En revanche, il faut parler pour les toasts, dire à quoi l'on boit, puis *tshombé* (cul sec). En tout cas, c'est succulent, c'est varié. Même si je ne relève pas le défi de la banque, j'aurais au moins fait une mission gastronomique !

Les bâtiments de l'institut ne payent pas de mine. En plus d'être raisonnablement crasseux, ils sont bien malcommodes. Les pièces sont mal isolées, mal chauffées et l'équipe française a tendance à se regrouper dans un seul bureau, qui dispose d'un chauffage d'appoint capable de vaincre les -10° C qu'il fait à l'extérieur. Dans la loge du concierge, une batterie impressionnante de bouteilles thermos. Chaque employé vient remplir son thermos d'eau brûlante pour avoir toujours un peu de liquide bien chaud avec lui. Thé ou café ? C'est comme vous le souhaitez.

Cette première prise de contact effectuée à Tianjin, je retourne à Pékin avec Louis-Jérôme, pour rencontrer avant notre retour en France, la conseillère financière de la mission de la banque. Nous nous retrouvons dans le hall d'un des meilleurs hôtels de Pékin. Cette experte canadienne a été engagée par la banque pour suivre cette affaire. En fait, elle travaille en permanence en Chine pour un grand cabinet d'audit international. La rencontre se déroule fort bien car non seulement elle n'a pas la grosse tête, mais encore elle est sincèrement soucieuse de me communiquer de la documentation et des informations qui me permettront de mener à bien ma propre mission. Je commence à envisager le déroulement futur avec un peu plus d'optimisme.

*

* *

J'effectue une deuxième courte mission à Tianjin en janvier 1999. Le représentant de la banque y effectue un passage éclair (ce n'est pas la grande mission d'inspection prévue originellement) et le bureau d'études français souhaite que je sois présent pour parer à toute éventualité. De toute façon, ce sera une occasion de vérifier que tout est au point dans le domaine économique-financier avant d'affronter les foudres de la banque.

Je constate que les calculs économiques préparés par un des instituts chinois sont prêts en version anglaise. En analysant cette littérature indigeste, je m'aperçois que la méthode élaborée par les économistes chinois est vaguement démarquée des méthodes occidentales promues par la banque mondiale. Il s'agit, pour eux comme pour nous, de démontrer mathématiquement par un calcul « scientifique » qu'un projet est « rentable », c'est-à-dire qu'un certain taux (de rentabilité !), calculé suivant une certaine procédure, est supérieur à un certain seuil (en général 10 %).

Là où les économistes chinois (communistes !) sont supérieurs aux économistes occidentaux (capitalistes !), c'est que la procédure de calcul est subtilement construite pour amener toujours ce résultat. Ils ont redécouvert la forme logique des anciens sophistes grecs, *l'hystérôn-protérôn* où la chose à démontrer est incluse dans les prémisses : la procédure aboutit automatiquement à la conclusion attendue ! Dans le cas occidental, un projet est toujours rentable, mais c'est parfois au prix de quelques contorsions et autres manipulations sur les données. C'est d'ailleurs tout l'art de l'économiste-consultant de tordre délicatement quelques « données » de manière apparemment anodine pour obtenir un résultat contraire au bon sens, et cela sans se faire remarquer par le lecteur superficiel. Le grand art est atteint quand on arrive à tromper le lecteur attentif par des raisonnements spécieux confortés par des données et hypothèses vraisemblables mais invérifiables.

*

* *

La mission d'inspection de la Banque commence en mars 1999. L'équipe est au grand complet devant l'hôtel Ambassador, un des plus luxueux de Pékin, où logent les personnages les plus éminents de la mission, première indication sur ce qui se révélera pas la suite comme une microsociété extrêmement hiérarchisée.

À tout seigneur, tout honneur, le chef de mission, c'est le chef suprême, le représentant de LA banque en Chine, un Hollandais que je surnomme illico *Big Barbarian*. Autour de lui, sa garde rapprochée : une économiste italienne, la financière canadienne que j'ai déjà rencontrée, un ingénieur anglais et un vieux Chinois qui a fait ses études à Paris pendant la dernière guerre. En dessous, assez loin, les représentants des bureaux d'études occidentaux, c'est-à-dire Louis-Jérôme et moi. En dessous, très loin, les représentants des bureaux d'études chinois qui ont préparé les études techniques sur les projets que la mission va examiner. Enfin la valetaille, chauffeurs et interprètes.

Big Barbarian arrive le dernier, monte dans sa luxueuse limousine avec sa garde prétorienne. Nous, nous montons dans notre autobus et en avant pour Qinhuangdao, notre première étape, l'une des quatre villes du Hebei qui ont des projets d'approvisionnement en eau potable ou d'assainissement liquide, à proposer au financement de la banque.

En cours de route, je suis invité à monter dans la limousine pour une confession. En effet, l'économiste italienne veut m'entendre sur ce que j'ai déjà fait sur l'évaluation économique et financière des projets. Comme elle se comporte à peu près comme un moine inquisiteur espagnol interrogeant un juif converti dans l'Espagne du XVII^e siècle, l'atmosphère devient de plus en plus tendue.

Une des subtilités de mon métier est de présenter des tableaux qui découpent et recourent les coûts des projets en divers éléments, avec éventuellement des pondérations qui augmentent ou diminuent certaines parties, au nom de l'interprétation économique du sujet. Comme je présente au grand inquisiteur un des tableaux que j'ai réalisé, le regard noir devient encore plus noir. Qu'ai-je fait de damnable ? (pensé-je *in petto*). J'apprends stupéfait que mon péché est d'avoir présenté à gauche une colonne que l'usage de la banque place sur la droite. Crime

qui demande châtement. Je me referme comme une huître et je laisse passer l'orage. Au prochain arrêt, je retourne dans mon autobus, conscient de mes péchés et repentant.

Nous aurons droit à pas mal de réunions, mais nous commençons par une sortie officielle : une visite faite à l'ancienne station d'épuration, que le projet doit agrandir. J'ai une petite discussion avec le technicien anglais qui me dit deux choses un peu étonnantes. La première découle de ma condition de Marseillais. Cet homme de l'art m'explique que les Européens (sous-entendu, les Continentaux) sont bien bêtes (*understatement* manifeste) d'avoir obligé les villes en bord de mer (dont Marseille) à construire des stations d'épuration des eaux usées avant de rejeter les effluents en mer. Celle-ci est un épurateur naturel, il n'y a donc qu'à attendre que la nature fasse son travail au lieu de gaspiller des sous à lui mâcher la besogne. En voilà un qui n'est jamais venu se baigner à Marseille après un fort orage ! La seconde est un grand mépris pour la station existante. Évidemment, je ne suis pas un expert, mais pourtant tout à l'air de fonctionner normalement.

Enfin c'est la réunion finale, solennelle, qui va clôturer cette belle mission. La salle de réunion est immense, avec une grande table au milieu, recouverte d'un lourd drap vert. Au centre gauche, Big Barbarian et son équipe font face, au centre droit, aux principales autorités chinoises. Plus on s'éloigne du centre, plus on est modeste. Les derniers des derniers sont assis sagement par derrière, le long des murs.

Discours convenus en anglais traduit en chinois et contre discours en chinois traduit en anglais ; tout ronronne. Soudain, je note qu'un ingénieur chinois commence à s'agiter. Je le connais un peu et nous avons échangé quelques mots en anglais. Il m'avait montré une photo où il souriait devant l'usine de retraitement des eaux de Shijiazhuang et m'avait expliqué qu'il avait été le responsable de la construction.

Il y avait de quoi s'énerver car l'Anglais était en train d'expliquer que l'usine existante était mal conçue, mal réalisée, mal entretenue... Il développait à l'infini les quelques réflexions qu'il m'avait faites lors de la visite de la station. Le Chinois demande la parole et commence, la voix vibrante d'émotion, à protester en anglais puis continue en chinois. Consternation du côté des officiels chinois, traduction en anglais, manifestation trop polie pour être honnête, regards irrités jetés par Big Barbarian. Finalement, tiré par ses basques par ses voisins, l'ingénieur se tait.

Big Barbarian fait un petit effort diplomatique. Tout en soutenant les dires et commentaires de son propre expert, il reconnaît que le travail initial n'était pas si mal que ça, encore que... il soit tout à fait nécessaire de tout reprendre à la base grâce au nouveau projet, que la banque est prête à financer. La tension décroît d'un cran, quelques sourires du côté des officiels chinois et l'on s'achemine vers la fin finale de la réunion.

Déjà les chaises remuent, les pieds raclent le sol, quand Louis-Jérôme se lève et prend la parole. Il exprime ses remerciements aux autorités chinoises pour l'excellente organisation, rend hommage aux ingénieurs des bureaux d'études chinois pour la qualité de leur travail et souhaite bon courage pour la réalisation des

projets. Big Barbarian hausse un sourcil intrigué, puis tout le monde se lève et l'on évacue la salle dans un grand brouhaha. Qu'importe, l'honneur de la France est sauf !

À la sortie, Big Barbarian remercie tout le monde du bout des lèvres. Nous remontons dans notre minibus et retour sur Pékin. La mission officielle est terminée.

Impression de Madras

Après la société des eaux de Visakhapatnam en août 1997, voici ma seconde mission en Inde, cette fois auprès de la société d'eau de la grande ville de Chennai le nouveau nom, politiquement correct, de Madras, capitale de l'Etat de Tamil Nadu. Apparemment, c'est du sérieux car la banque mondiale est derrière ainsi que Vivendi Water, des gens qui attendent des résultats en général. Je travaille stipendié par Vivendi Water UK, par l'intermédiaire de Seureca. Je suis là avec trois Anglais, plus *british* que nature, pour assister l'administration locale.

Premier séjour en septembre 2000 dans une cage dorée : le Royal Méridien proche de l'aéroport et loin du centre ville, vraiment un hôtel de classe... royale. Rien de bien passionnant en somme, mais plutôt du repos, du farniente, du calme et du luxe. Quant au monde extérieur, ce sont d'abord des trajets domicile-travail, puis des réunions dans les bureaux de l'administration de la compagnie des eaux de Chennai. Le *hic*, c'est que les Indiens n'ont que faire de nos conseils, notre présence n'étant acceptée que parce que la banque mondiale l'exigeait, et eux avaient besoin (ou croyaient avoir besoin !) des prêts de cet organisme. J'en ai d'ailleurs une preuve directe au cours d'une réunion plénière avec l'administration locale.

Le directeur financier, un petit Indien replet, le front marqué d'un point rouge, m'attaque violemment et personnellement. En effet, je me suis permis quelques remarques critiques sur leur système informatique, qualifié par moi d'obsolète¹. Manifestement, ce terme ne lui a pas plu et je mérite ses foudres. Je réfrène mon envie de monter sur mes grands chevaux, George, l'ingénieur en chef jouant le rôle de chef de mission, m'ayant jeté un regard significatif. L'affaire en reste là... Christopher, un représentant de Vivendi Water India à Delhi, me prend à part à la sortie de la réunion pour bien m'expliquer qu'il faut savoir tout accepter si on veut avoir d'autres contrats. Il n'y a que Dennis, l'administratif dont c'est la première mission à l'étranger, qui compatit un peu à mon émoi.

D'une manière générale, les Anglais ont l'air de croire plus ou moins (mais plutôt plus que moins) à leur mission civilisatrice, moi, pas du tout. Malgré leur passé d'anciens colonisateurs, ils ont l'échine aussi souple que le fouet qu'utilisaient leurs ancêtres. Cela dit, ils n'éprouvent aucune curiosité pour le pays et leur devise, c'est « métro, boulot, dodo » en remplaçant le métro par un moyen plus confortable et

¹ Il est vrai que le matériel doit dater d'une dizaine d'années, ce qui dans ce secteur est énorme. Quant aux logiciels, ce sont des lignes de code de la première génération, celle du Cobol, une relique à ce que me dit Dennis qui connaît un peu le sujet. Cela dit, le système fonctionne, lentement mais sûrement.

en intercalant des séances mémorables de beuveries et de ripailles entre le boulot et le dodo.

Je travaille également avec trois Indiens de cette même société. Le représentant local de Vivendi India à Bangalore, un Chrétien (et fier de l'être !). Josef, c'est son nom de famille, s'occupe de tout, très bien, très vite, très gentiment. Pendu à son téléphone portable, il règle les innombrables problèmes de la vie quotidienne pendant la semaine et rentre voir sa famille à Bangalore pendant le week-end. Il y a également un jeune informaticien indien portant le nom très hindou de Singh, mais qui est parfaitement laïc. Lui aussi fait le voyage de temps en temps à Bangalore, mais comme il est célibataire, la société Vivendi se montre plus stricte sur ses frais de déplacement ! Un troisième larron s'occupe de comptabilité.

Pour ce qui est de la communication professionnelle, le vieux monsieur qui a été nommé mon « homologue¹ » me paraît encore plus incompréhensible que les autres. J'ai même de la peine à comprendre son nom ! En tout cas, je comprends qu'il ne comprend pas un mot de finances, mon domaine théorique. C'était probablement voulu par le grand chef indien.

Nonobstant ces difficultés, je parcours avec assiduité les étages, allant seul de bureau crasseux en bureau sale, à la recherche de mon Saint Graal. Je monte et descends les escaliers, négligeant l'ascenseur poussif, manœuvré par un liftier professionnel en haillons, sans doute bien content d'avoir trouvé ce petit boulot. Je jette régulièrement au deuxième étage un oeil admiratif vers un aveugle accroupi, en train de refaire le cannage de chaises.

Dans tous les bureaux, à l'exception notoire de celui, *cosy* et climatisé, que nous avait offert l'administration, j'admire les étagères couvertes de dossiers en lambeaux, écrits dans des systèmes alphabétiques exotiques, généralement du tamoul, m'a-t-on dit. Quelques feuilles voltigent paresseusement sous l'effet d'un ventilateur sous-puissant. Quelques rares documents sortis d'une imprimante d'ordinateur ont l'air plus présentables. La seule chose qui me paraît vraiment claire, c'est qu'il y a beaucoup de religions différentes. Dans chaque bureau, les occupants affichent leurs convictions avec des images collées au mur : Ganesh, Shiva, Krishna, la Sainte vierge, des versets du coran, plus tout ce que je suis incapable d'identifier.

En tout cas, le foutoir généralisé n'empêche pas la courtoisie car je suis régulièrement invité par chaque chef à boire un café au lait². Je fais toujours semblant de noter sur mon petit cahier les pensées profondes qu'ils me distillent, en dodelinant de la tête comme mon interlocuteur, pour faire croire que je les comprends 5 sur 5.

Le responsable du bureau de la facturation, peut-être parce que j'ai l'air de m'intéresser d'une manière admirative à son travail, ne manque jamais de m'offrir une petite boisson plus une petite douceur. Il s'inquiète, dans un anglais que je comprends plutôt mieux que celui de ses collègues, du progrès de mes recherches

¹ Censé être un trait d'union entre l'administration locale et l'élément étranger.

² Ou peut-être du thé ? je n'ai jamais trop bien deviné la nature exacte de la boisson proposée.

et offre régulièrement de m'accompagner dans un bureau ou un autre pour faire office d'interprète.

Grâce à lui, je finis par découvrir un vieux comptable passionné d'informatique qui avait construit un modèle financier. Après diverses manœuvres d'approche, je peux consulter ce modèle et me rendre compte qu'il est assez complet pour servir de base à mes propres formulations. Je dois caresser longuement dans le sens du poil ce pionnier de la modélisation car il considère son oeuvre comme son bien propre, mais il finit par être sensible à mes flatteries. J'ai donc une base sérieuse pour travailler.

*

* *

Je vais en grande banlieue visiter le lac de retenue dans un site portant le nom évocateur de *Red Hills*, les collines rouges. Le niveau d'eau est bien bas. La pluie de mousson était notoirement insuffisante pour réalimenter ces grands bassins de stockage et cela se produisait de plus en plus fréquemment aux dires de l'ingénieur indien qui m'accompagne. Cela conduit à pomper toujours plus dans la nappe phréatique. Celle-ci étant fort près de la mer, les infiltrations d'eau salée se multiplient, et il fallait interrompre de plus en plus fréquemment les pompages.

Quant à la grande solution ébauchée pour résoudre (?) le problème, disons qu'elle est... discutable. L'État du Tamil Nadu s'était lancé dans des travaux pharaoniques, non encore terminés, pour creuser un long canal pour dériver l'eau d'un fleuve de l'État voisin du Nord. Les ressources en eaux sont de la compétence des États dans l'Union indienne et un accord avait été négocié stipulant que le Tamil Nadu pouvait pomper toute l'eau qu'il désirait dans l'Andhra Pradesh... sauf en période de sécheresse ! Comme le régime de la mousson est le même dans les deux États, c'est précisément quand il y a sécheresse que cette eau est nécessaire ! Chapeau les politiciens du cru, vous êtes capables de donner des leçons de démagogie à vos collègues occidentaux !

Autre aspect, beaucoup plus limité : dans le mouvement de privatisation poussé par l'air du temps, la société avait externalisé un service, la distribution d'eau par camion-citerne dans les quartiers « à sec ». Le principe de ce service est aussi simple que louable : dans les quartiers non desservis par le réseau de tuyaux de la société, ou bien en cas d'interruption prolongée de cette distribution pour une cause quelconque, des camions-citernes de la société sont mobilisés. Ils viennent remplir gratuitement des gros réservoirs en plastique placés à l'entrée de la zone considérée, ou même remplir les jerricans des habitants assoiffés. Tout cela *gratis pro Deo*, la municipalité compensant la société pour les volumes ainsi distribués gracieusement. Un point que je n'ai jamais pu éclaircir est de savoir si les employés de la compagnie et les chauffeurs, avant externalisation, faisaient leur travail consciencieusement.

Ce qui est sûr, c'est que maintenant les camions privatisés, payés par la société pour distribuer l'eau gratuitement aux usagers finaux, ne vont au turbin que moyennant *bakchich* de la part des responsables de quartier qui font appel à leur service. Les employés de la société qui reçoivent les appels de la base et qui donnent les instructions aux chauffeurs sont de la partie, recevant une part de la

dîme prélevée sur le bas peuple. Renseignements pris, les usagers finaux cotisent indûment un prix à peu près équivalent au tarif officiel de l'eau. C'est déjà une consolation de penser que les pauvres ne paient pas l'eau plus cher que les riches, ce qui est pourtant une coutume fort répandue dans ce vaste monde !

Je signale le résultat de mes observations à mon chef anglais, en lui suggérant de proposer un système un peu plus coercitif pour les chauffeurs. Il m'explique que Vivendi n'était pas là pour combattre la corruption, tant que cette société agirait en tant que conseil. Après, on verrait. En revanche, il voyait très bien une légère modification du tuyau d'eau alimentant les camions-citernes, pour éviter les quelques gouttes qui tombaient par terre à chaque remplissage !

*

* *

Je reviens finaliser ma part d'étude en novembre 2000, mais cette fois je choisis un hôtel en centre ville, ce qui facilite les sorties à pied dans un lieu animé. Le jour, il est prudent de marcher sur les « trottoirs », si l'on peut utiliser ce terme pour une étroite bande de terrain, plus ou moins séparée de la rue. Manifestement, on attend de vous que vous preniez au minimum un *bajaj* (triporteur à moteur) dont l'offre est abondante. Cela vous permettrait d'éviter le flot hurlant des camions, autobus, rickshaws, voitures, motos, scooters et quelquefois chars à bœufs et vélos, moins dangereux. En tout état de cause, vous n'échapperez pas à l'odeur des gaz d'échappement.

Si en cheminant sur le trottoir, vous vous éloignez un peu des grands axes de circulation, le flot est plus clairsemé, mais surtout moins motorisé. Il y a plus de *bajaj*, plus de charrettes à bras, plus de vélos, plus de motos ou scooters. La bouteille de gaz utilisée dans les chaumières se livre en tricycle, le réparateur de crevaison attend au bord de la route.

Vous n'éviterez pas l'odeur des excréments, solides et liquides. Même en centre ville, le système d'assainissement reste bien limité et certains lieux, pratiquement ceux qui ne correspondent pas à une entrée de magasin ou d'immeuble, servent de lieu d'aisance pour la population dans le besoin. Il faut faire attention à ne pas mettre le pied dans les ordures qui jonchent le sol ou se tordre la cheville dans un trou.

Dès que vous approchez d'un lieu tant soit peu touristique, une nuée de mendiants s'abat sur vous, agitant leurs membres scrofuleux, leurs moignons étiques, manifestement désireux de recevoir quelques roupies. Dilemme, ou vous donnez une roupie et alors tout le quartier se précipite, ou vous ne donnez rien et les malheureux vous suivent et vous poursuivent de leurs lamentations, tout en vous tirant par la manche. En revanche, quand vous vous promenez dans un quartier populaire, vous êtes comme chez vous, vous pouvez admirer la profusion des fruits et légumes ou le bric-à-brac des magasins divers et variés.

La nuit, changement d'itinéraire. Les trottoirs ne sont plus très praticables car recouverts de formes allongées, enroulées dans des linuels crasseux, des sans-abri, bien sûr. Heureusement, la rue est moins fréquentée et le risque de se faire renverser par un véhicule est plus faible. Pourtant, quand il pleut, ce qui arrive en

ce moment avec la saison de la mousson, les sans-abri disparaissent, mais pour aller où ? C'est l'occasion de se poser quelques questions sur la croissance fabuleuse de l'Inde. Qui en profite ?

*

* *

Pour terminer la mission en beauté, nous avons au bureau quelques réunions fumeuses sous la présidence effective de notre chef de mission. Il souhaiterait un dossier dithyrambique sur tout ce que Vivendi pourrait faire pour améliorer quasi-instantanément la situation de la société des eaux et cela, sans dépenser une roupie¹.

J'avoue mon impuissance à trouver autre chose que des améliorations qui pourraient porter leurs fruits sur le long terme. Pour empirer mon cas, je reconnais que de telles mesures sont, à mon sens, difficilement évaluables aujourd'hui. J'ai bien peur que cela en soit fini de l'entente cordiale, au moins en ce qui concerne le chef et moi !

C'est donc sur un constat de désaccord que je rentre en France, très satisfait de ce voyage. Je suis sorti de la cage dorée et j'ai appris deux ou trois choses sur l'Inde, les Indiens et les Hindous.

¹ J'exagère, il est prêt à investir une poignée de roupies !

Fin de parcours (2001-2003)

Si vous devez mille livres à des banquiers, vous êtes à leur merci. Si vous leur devez un million, ils sont à la vôtre.

John Maynard Keynes (1883-1946)

Polka chez les Polaks

Après avoir voté en avril 2001 au premier tour de l'élection présidentielle à Marseille au petit matin, Chantal et moi arrivons à Varsovie juste à temps pour apprendre aux infos de 20 heures (pas de décalage horaire) que Jospin s'est fait coiffer au poteau par Le Pen. Déroute et déception ! Enfin, cela ne doit pas m'empêcher de remplir ma mission auprès du sous-ministre de l'infrastructure, pour le conseiller sur son ambitieux programme de construction d'autoroutes.

Le lendemain matin, je rentre tout de suite dans le vif du sujet avec une réunion avec l'administration polonaise concernée. Nous commençons par un tir de barrage effectué par un jeune chargé d'affaires super-dynamique et hyper-moderne. Il s'agit d'une préparation psychologique à l'exposé enflammé que va nous faire le sous-ministre. On termine par une distribution de brochures.

Pour résumer l'affaire, les thèses extrémistes concernant le financement des infrastructures routières par le secteur privé ont frappé un gouvernement composé en majorité d'ex-communistes repentis. Ils veulent instaurer une vignette sur les automobiles empruntant le réseau principal (quelque 5 000 kilomètres) et avec son produit, ils pensent pouvoir tout payer. Et l'entretien de ce réseau, et renforcer les principaux axes routiers¹, et attirer des consortiums privés pour construire des centaines de kilomètres d'autoroute par an. Pourquoi ne pas raser gratis la population, pendant qu'ils y sont ? Tout cela sent l'ambition illimitée des nouveaux convertis à la religion mondialiste.

Le soir, pour me changer les idées et me remonter le moral fortement entamé par ces turpitudes ultra-libérales, je vais me promener en ville et visiter quelques églises. Visites sommaires, du fait de la foule des fidèles assistant en fin d'après-midi à un office religieux. Le prêtre en soutane et la religieuse avec voile ne manquent pas sous ces latitudes. Nous continuons vers la vieille ville. La mondialisation fait rage ici comme ailleurs et l'on trouve sur la place principale et ses accès immédiats des jeunes s'adonnant des nouveaux métiers de rue que l'on retrouve dans tous les coins touristiques. Quelquefois, avec un sens de l'à-propos certain, comme cette statue vivante de moine bénédictin devant une église.

¹ Depuis l'ouverture à l'Ouest, le réseau national connaît un trafic important de camions lourds, inconnus pendant la période soviétique, toute dévouée au chemin de fer

*

* *

Un mois plus tard, Chirac a été plébiscité comme président de la République, la gauche s'achemine vers une rude défaite, et moi, j'ai terminé mon premier rapport. Je retourne en Pologne pour le compléter et le présenter aux autorités locales. Cette fois-ci, j'ai deux nouveaux collègues, un ingénieur routier anglais et un juriste français.

L'Anglais a fait appel à un de ses amis polonais, qui nous emmène dans sa puissante torpédo faire une mission de reconnaissance sur l'état des routes. Nous partons de bon matin sous une pluie battante, direction un des rares tronçons d'autoroute qui existe actuellement dans ce pays. La route sous la pluie n'a rien de folichon. Nous empruntons un moment les six kilomètres d'autoroute. Tout semble normal.

Nous suivons une voie d'accès, histoire d'effectuer un demi-tour. Tiens ! malgré la pluie battante, deux jeunes filles en tenue aguichante sous leur parapluie attendent le client. Il n'y a donc pas qu'en France qu'on trouve des filles de l'Est. Nous passons outre et continuons sur une route plus provinciale. La campagne est plate et triste, émaillée de fermes avec quelques animaux courageux qui déambulent à l'extérieur. Nous traversons quelques petites villes et quelques grands villages.

Finalement, à première vue les routes ne sont pas si mauvaises que ça, encore qu'elles soient très encombrées. En tout cas, je constate que les Marseillais ont fait école dans leur manière de conduire. Mieux que ça, je vois une voiture remonter une file sur le bas-côté, mais à contre-courant, dans un bouchon digne de la traversée du tunnel de Fourvière le premier août. Pour le tourisme, il faudra revenir par des ciex plus cléments.

*

* *

En faisant le point sur le programme des visites avec mes collègues, je note avec plaisir que le 30 mai est un jour chômé en Pologne et donc pas de rendez-vous. Renseignements pris, c'est la Fête-Dieu, bien oubliée en France, mais encore vivace dans ce pays.

J'ai lu que la petite ville de Lowicz, à 80 kilomètres à l'ouest de Varsovie, présente la Fête-Dieu la plus importante du pays. Après avoir expédié les affaires courantes, je me rends à la gare centrale vers 10 heures. En consultant les tableaux d'affichage, je vois un train qui part dans quelques minutes et dont le premier arrêt est Lowicz. J'aperçois un guichet entre deux marchands de journaux (et cassettes porno) qui a l'air de vendre des tickets de train. Avec mon meilleur accent polonais, je demande un billet pour *ouowittch*. Miracle, la préposée me demande, geste à l'appui, si je désire un aller-retour. OK, ça roule. Je m'en tire pour une somme inférieure à cinq euros. Ce n'est pas cher du kilomètre.

Le train est bondé, mais je trouve une place à côté d'un couple avec deux jeunes enfants, qui parle français et qui va voir la fête. Près de l'arrivée, une jeune contrôleuse (minijupe serrée, jaquette moulante) me demande quelque chose en faisant une grimace de dégoût vers mon billet. Manifestement, il y a un problème.

Le Français, qui parle le polonais, me sert de truchement. C'est simple, mon billet n'est pas valable pour les trains express comme celui-là. Il est trop tard (car nous arrivons en gare) pour le changer. Attention pour le retour. Merci. Je descends.

Le temps est grisâtre. Il bruine et je n'ai pas très chaud sous mon imperméable léger. Je me dirige vers la cathédrale que j'aperçois au loin. En approchant, les chants religieux se font entendre. Pas de doute, la fête n'est pas loin. Je débouche sur une grande place, pas vraiment occupée. À un bout, une imposante cathédrale de style gothico-baroque. Sur le bord, une statue en bronze de Jean-Paul II, non moins imposante (récupération de bronzes de Lénine ?).

De l'autre côté de la cathédrale, l'hôtel de ville ; en face, le musée local ; tout autour des commerces. Des hauts-parleurs transmettent depuis l'église des chants et des sermons. Aux quatre coins, des autels provisoires avec fleurs et branches de bouleau. Je fais un petit tour pour repérer les lieux. Juste à côté, il y a une église, de taille plus modeste, toujours de style baroque, où est célébrée une messe devant une assistance pléthorique.

Vers midi, la foule commence à sortir de la cathédrale et des paroissiens endimanchés se rapprochent de la grande place qui commence à se peupler. La procession se déploie, avec fanions, hommes en uniforme, genre orphéon municipal, mais avec képi polonais, jeunes et moins jeunes femmes en costume local.

Une volée d'enfants de chœur en soutane rouge et surplis blanc, des séminaristes en soutane noire, tondus ras, des prêtres avec chasuble, un évêque avec crosse. Sous un dais richement brodé, soutenu par six hommes en costume folklorique, avance le Saint-Sacrement, où plutôt un prêtre portant avec toute la componction voulue un ostensor qui ferait recette chez *Christie's*. Malgré la bruine, certains, mais surtout certaines, s'agenouillent dans les flaques d'eau au passage du cortège, qui fait successivement le tour des quatre autels.

Je m'approche du deuxième autel où l'évêque est monté faire un sermon interminable, en polonais (*naturlich*), écouté religieusement (cela va de soi) et stoïquement (c'est plus rare) par la foule sous parapluie. D'ailleurs, presque tout le monde a son parapluie, petit ou gros, noir ou de couleur, droit ou de guingois. Un assistant de l'évêque le protège tant bien que mal avec un petit parapluie usagé. Au premier rang des prêtres brandissent de superbes pébroques noirs. Les enfants des écoles (religieuses) en costume folklo forment une garde rapprochée du Saint-Sacrement. Ils portent des imperméables en plastique transparent qui laissent deviner les superbes couleurs de leurs superbes costumes.

Nouvelle exposition du Saint-Sacrement, nouvelles genuflexions dans les flaques, nouveaux pantalons mouillés au genou. Une petite fille à côté de moi, qui faisait, je suppose, des commentaires à voix haute sur la longueur du sermon, se fait vertement tancer par une voisine sévère.

Le cortège s'ébranle de nouveau pour aller au troisième autel. La pluie a cessé, mais le temps reste gris. La garde rapprochée lance à la volée des pétales de fleur vers le dais en se retournant tous les trois pas. Des dames viennent remplir les corbeilles des lanceuses dès que le besoin s'en fait sentir. Ainsi va le cortège...

Ici, la religion catholique est à l'honneur (euphémisme manifeste). Elle imprègne toute la vie y compris la politique. La démonstration complète sera faite en 2006 avec les élections qui amènera au pouvoir des partis plus ou moins catholiques, mais allant pour les meilleurs flirter avec l'extrême droite

*

* *

Retour fin juillet 2001, pour faire une « présentation » de deux heures à Varsovie. Et oui, les autorités européennes en charge du dossier des routes (et autoroutes) ont cru bon de faire d'une pierre deux coups. Comme le responsable passait à Varsovie ce jour-là, une présentation lui permet de prendre connaissance du sujet que j'ai traité et en même temps de voir la réaction des autorités polonaises. Efficace, non !

J'ai donc préparé un diaporama avec un résumé succinct de mon rapport. Le caractère totalement idéaliste du programme polonais que j'avais noté depuis le début est resté. Seulement, la démonstration de cet irréalisme est étayé par quelques calculs et chiffrages qui donnent un fondement mathématique à mon jugement. Les termes un peu vexants du rapport que j'ai fourni à Bruxelles ont été soigneusement éliminés, mais le fond demeure, à peine masqué.

J'entonne mon chant.

*Tout va très bien, Madame la Marquise
Mais il faut que l'on vous dise,
on déplore un petit rien, une bêtise...*

Au fur et à mesure que les faits s'enchaînent, implacables, et que l'ampleur du désastre se révèle, atterrante, je note que les visages des responsables polonais s'allongent, mais que ceux des représentants des organismes financiers comme la Banque européenne, ne sont guère plus amènes.

À la fin de mon exposé, le responsable européen demande s'il y a des commentaires. Silence. Il insiste. Alors un jeune représentant de la Banque européenne élève une timide contestation sur un point de détail dans des questions de technique financière. Je réponds rapidement. Re-silence. Le responsable déclare alors qu'il attend des remarques par écrit et qu'on les examinera avant de remettre le rapport définitif, ce qui était exposé n'étant que le *draft* (brouillon). Voilà, il ne me reste plus qu'à rentrer au plus vite et attendre sereinement les commentaires.

Le sous-ministre polonais de l'infrastructure a été démissionné, le programme de subventions de l'Union Européenne pour les (auto)routes est en attente. Les prises de position du gouvernement polonais en faveur des Etats-Unis¹ faites en 2003 ne suffiront certes pas pour entraîner des subventions étasuniennes. Le programme délirant attendra des jours meilleurs...

¹ Achat d'avions de chasse F16 par l'armée polonaise, soutien dans la guerre en Irak et envoi d'un contingent militaire, paroles aimables pour Bush et son équipe.

Algérie algérienne

J'aurais dû faire connaissance de l'Algérie française pendant l'été 1961. Étant à l'époque élève officier à l'École Polytechnique, ma promotion participait à la pacification de cette ultime colonie française, avec un stage militaire d'un mois dans une unité de combat sur le territoire algérien. Je n'avais aucune envie de participer à ce devoir et l'alternative offerte à tous les élèves était un stage de parachutisme à Pau. Cette possibilité était écartée par un petit malheur qui m'était arrivé en jouant au rugby avec mes camarades de chambrée : un ménisque fêlé. De là vint aussi le salut, le médecin militaire trouva que l'opportunité était bonne pour me faire opérer du ménisque au Val de Grâce, l'hôpital militaire de Paris le plus réputé. En le faisant pendant la durée du stage militaire, cela éviterait de me faire perdre du temps pour mes chères études ! J'approuvai des deux mains et je connus la guerre d'Algérie uniquement par le fait que mes voisins de lits à l'hôpital étaient des jeunes officiers grièvement blessés au combat. Grâce à cette opportune intervention chirurgicale, j'ai perdu un ménisque, mais j'ai évité la guerre. C'était d'autant mieux que j'étais plutôt partisan de l'indépendance de l'Algérie et que j'avais même, avec quelques chers camarades, organisé une collecte de fonds au profit du croissant rouge algérien.

Il a fallu que j'attende quarante ans pour qu'une série d'études m'amène à faire quelques courts séjours à Alger pour des motifs professionnels civils. En octobre 2001, je viens me pencher sur les difficultés de la société des eaux d'Alger, qui avait fait appel à la société des eaux de Marseille pour les aider à moderniser la distribution dans un quartier de la ville. Une autre société est chargée de la production de l'eau (les barrages, les grandes conduites, le traitement de l'eau brute). Elle s'est fait remarquer par une absence totale d'investissement et flagrante d'entretien. Le problème qui nous est posé est noyé (si je puis dire) dans un contexte organisationnel peu favorable au bon sens et à l'initiative heureuse du gestionnaire : comment distribuer de l'eau qu'on n'a pas ?

La croissance démographique d'Alger est énorme, ne serait-ce que parce que c'est un îlot de sécurité (certainement) et de prospérité (toute relative) dans un pays qui souffre. Les vieux quartiers centraux sont surpeuplés et continuent à se densifier. On construit de nouveaux ensembles en banlieue, les périphériques deviennent des voies urbaines. Dans ce contexte explosif, la production d'eau ne suit pas. Quant à la distribution, ce n'est pas brillant. Je n'ose pas évoquer l'assainissement, réduit à une collecte, bien incomplète, des eaux usées puis un rejet en mer ! Le résultat est simple, le *wali* (préfet) interdit la baignade pour cause de pollution. Avec un peu de sécheresse en été, les habitants, s'ils sont chanceux, n'ont droit à un peu d'eau qu'un jour sur deux ou trois, et s'ils sont malchanceux, pas d'eau du tout. C'est un grand sujet de préoccupation de l'Algérois de base, encore que les problèmes quotidiens ne manquent pas, à commencer par un chômage généralisé, surtout chez les jeunes.

*

* *

Un week-end, nous retrouvons une collègue de bureau, Leila, en fait ma correspondante officielle pour cette mission. Elle est accompagnée elle-même de quelques amis algériens et nous allons prendre un pot dans un bar à touristes dans la station balnéaire de Zéralda. J'engage la discussion sur mes souvenirs (virtuels) de Zéralda et de la tentative de putsch des généraux. Pas grande réaction. C'est donc bien loin dans le temps pour ces jeunes ? ou veulent-ils éviter un sujet qui pourrait fâcher entre Français et Algériens ?

En revanche, le sujet de la deuxième guerre, celle contre les islamistes radicaux, est beaucoup plus brûlant et Leila se dévoile – c'est le cas de le dire ! - comme une farouche éradicatrice. Je la comprends car manifestement, elle a une position hiérarchique qui, sans être vraiment élevée, l'amène à commander à quelques hommes. J'ai pu constater qu'ils rechignent à obéir à une femme, surtout si elle s'habille à l'occidentale et ne porte jamais le voile ! Elle n'a rien à voir avec les fantasmes orientalistes d'un Delacroix !

Après le thé (pas d'alcool !) les Français quittent les Algériens et continuent sur Sidi Ferjd, une des grandes stations balnéaires d'Alger...

*

* *

Je reviens à Alger en mai 2002 pour un autre client. La direction des autoroutes, saisi de vertige devant le retard de leur programme de construction, demande à Louis Berger un petit coup de main, et à l'économiste-financier que je suis, un diagnostic sur le péage autoroutier. Je me penche donc avec tout le sérieux nécessaire sur un petit modèle estimant la « rentabilité » d'un tronçon d'autoroute en fonction de la subvention en capital pour la construction, le niveau du péage et le trafic, en incluant bien sûr l'effet négatif du niveau de péage sur celui du trafic. Résultat très en dessous des espérances du directeur des autoroutes !

Le jour de gloire est arrivé en septembre 2002, avec une conférence sur la privatisation des infrastructures publiques et je me retrouve à l'hôtel El Aurassi dans la grande salle de conférences. En principe, l'accueil des invités se fait de 8 à 9 heures, mais à 10 heures 30, nous (peut-être 500 personnes) sommes toujours en train d'attendre Leurs Excellences. Ce contretemps me permet de jouir d'un paysage magnifique. Tout arrive, même les Excellences, sauf que la brochette est nettement moins haut de gamme que prévue. Le plus gradé est le ministre des travaux publics, avec en tout et pour tout un secrétaire d'état aux affaires étrangères. Le président de la république a préféré honorer de sa présence la visite du patronat français.

Quelques mots en arabe pour déclarer le séminaire ouvert et remercier chacun, puis l'animateur chef invite l'honorable assistance à se rendre dans le salon attendant où des exposants attendent le client. Il y a en effet une vingtaine de stands de sociétés de travaux publics et assimilés qui vantent leur camelote. Ainsi, le groupe de pression des TP est réuni et trouve une occasion en or pour discuter d'homme à homme avec des hauts fonctionnaires donneurs d'ordre, et cela dans un anonymat discret. C'est bon pour les affaires !

Enfin, la conférence commence et je suis le quatrième et dernier orateur. Les trois premiers sont des hauts fonctionnaires qui décrivent en français un avenir radieux grâce à la construction d'ici 2010 de la fameuse autoroute littorale, traversant le pays d'est en ouest. Tous brodent sur le *leitmotiv* « quand on veut, on peut ». J'arrive en dernier pour faire un petit retour à la réalité. Je démontre, imperturbable, qu'avec des hypothèses très, très optimistes, il serait possible d'arriver à l'objectif en 2025. Je suis applaudi aussi mécaniquement que les trois premiers orateurs, puis on passe aux questions. Un spectateur a quand même noté une certaine contradiction entre mes propos et ceux des intervenants précédents. Je persiste et signe, sans plus de réactions, et la séance matinale est clôturée.

L'après-midi, trois ateliers sont prévus pour approfondir le sujet et tout naturellement je me rends à l'atelier « financement ». L'assistance a fondu comme neige au soleil et il n'y a plus qu'une trentaine de personnes dans cet atelier. Le président de séance (fonctionnaire du ministère des finances) recentre sans arrêt la discussion sur les moyens extra-budgétaires de financer le projet et rencontre d'ailleurs un certain écho de la part de l'assistance. Je répète plusieurs fois que le péage n'est pas la panacée, manifestement sans convaincre. Je me tais.

Retour en assemblée générale. Le rapporteur attaque très fort avec un préambule en pure langue de bois, version « lendemains qui chantent », puis passe au résumé des débats de chaque atelier. Pour le financement, c'est une bouillie pour les chats où je ne retrouve rien de ce qui a été dit dans la réunion, mais qui ferait bien les affaires de l'agence des autoroutes si elle était appliquée. En tout cas, nous avons eu droit à un bel exemple de *centralisme démocratique* !

Édifié une fois de plus sur l'importance de ma contribution au bonheur de l'humanité, je retourne en taxi à l'hôtel. Au passage, un policier de la circulation nous arrête pour demander de prendre en stop une policière. Elle ne porte pas de gilet pare-balles¹, contrairement à beaucoup de ses collègues. Je lui pose la question de son emploi du temps d'agent de la circulation. Réponse : sept heures d'affilée par jour à un carrefour. Vu la densité de circulation et le réglage des pots d'échappement, c'est bon pour les poumons !

De Fort-Lamy à N'Djaména

En avril 2003, le hasard et le Bceom veulent que je retourne au Tchad pour une courte mission : un diagnostic sur le fonds routier mis en place sous l'égide de la banque mondiale. Cela me ramène sur les lieux où le « développeur » enthousiaste que j'étais avait fait ses premiers pas il y a quarante ans, déjà !

Je débarque à l'aéroport de la ville de N'Djaména que j'ai connu sous le nom de Fort-Lamy. Le hangar est devenu une vraie aérogare, encore que la climatisation laisse à désirer. Preuve évidente de modernisme : les services officiels se sont considérablement renforcés. Premier cadeau souvenir, non seulement il faut un visa (comme pratiquement tous les pays africains), mais encore il faut se faire enregistrer

¹ Le port du gilet est devenu à la mode depuis l'assassinat de deux policiers à un carrefour.

à la sûreté nationale, comme me l'explique le gendarme, après avoir recopié sur le verso de la fiche de débarquement tous les renseignements que j'avais inscrits au recto. Deuxième cadeau, pas de valise. Le préposé d'Air France m'assure qu'il a vu sur son ordinateur que mon bagage est resté à CDG mais qu'il arrivera dans deux jours, *inch Allah*.

Le temps est passé, avec une croissance démographique extraordinaire : à l'époque, environ 100 000 habitants, aujourd'hui, huit fois plus¹. La construction de cases a suivi, mais pour l'immense majorité des habitations, ce n'est pas le grand luxe, disons un bidonville parfois amélioré.

Je suis logé avec quelques missionnaires du Bceom dans un superbe hôtel, pas trop loin de l'aéroport. Tous les matins, je suis réveillé par le décollage des Mirages de « l'opération épervier » qui vont patrouiller du côté de la bande d'Aouzou², une zone désertique que les Libyens ont occupé en 1973, puis récupéré par le Tchad avec l'aide la France. L'opération est là dans le cadre des accords de coopération franco-tchadienne dans le domaine militaire, en principe pour vérifier que les Libyens n'ont pas de velléités de conquête, en fait pour surveiller de près les intérêts de la France.

Pour le travail, je m'installe dans les locaux du fonds routier, niché dans une grande villa, heureusement climatisée, abritée par un haut mur, agrémentée de quelques arbres qui dispensent une ombre bienvenue et gardée par des militaires légèrement armés (ouf !). J'ai fait faire des photos d'identités, j'ai répondu au questionnaire détaillé de la sûreté nationale, j'ai versé le *bakchich* de rigueur, et j'ai maintenant mon passeport dûment tamponné. Je suis passé à l'aéroport et j'ai retrouvé ma valise. La vie est belle. Je commence à dépouiller divers documents de comptabilité, tendant à prouver que le fonds est bien géré. Une chance !

Grand raout sur mon nouveau lieu de travail. Il y a une vingtaine de personnes, dont une petite minorité de Blancs. Les nationaux (hasard ou nécessité ?) sont répartis en deux groupes d'importance numérique identique. Les uns sont en boubou avec une calotte sur la tête, le teint est bronzé sans plus. Ce sont les « Nordistes ». Les autres, noir de chez noir, en pyjama saharien, sont les « Sudistes ». Cela dit, tout se passe très gentiment, pas de clivage apparent.

Et pourtant, l'histoire est passée aussi, particulièrement terrible. Beaucoup de conflits, beaucoup de misères, beaucoup de malheurs. Depuis quelques années, le Président Idriss Deby, ex-rebelle, semble se maintenir au pouvoir en écrasant les révoltes successives dans l'œuf. Apparemment le pays est pacifié, mais ce n'est qu'une apparence et ceux qui voient le bout du tunnel ont une bonne vue³.

¹ Un peu plus de 5,4 % par an, puissance des croissances géométriques sur longue période !

² Un querelle frontalière surgit entre les Italiens installés en Libye et les Français qui occupent le Tchad, au sujet de cette bande qui revient au Tchad en 1930.

³ En 2006, dernière (provisoirement) tentative de coup d'état par des bandes « rebelles » ! Les rebelles, principalement Nordistes, mais d'une ethnie différente de celle du Président, n'ont pas vraiment de programme politique. Leurs chefs ambitionnent seulement être cafife à la place du calife. Comme ils sont nombreux dans ce cas et incapables de s'entendre, le régime devrait se maintenir encore quelques temps.

*

* *

Un soir, je vais dîner à la jésuitière de N'Djaména qui recueille les derniers survivants de l'évêché jésuite de Fort-Lamy. Je retrouve et reconnais une seule personne, le frère qui s'occupait de l'imprimerie et qui prend sur place une retraite bien méritée. Celui qui m'a invité est le père économe. Il est arrivé au Tchad quelques années après mon premier séjour, mais n'a pas quitté le pays depuis, sauf deux années pendant la période la plus troublée (1979-1980). C'est une mémoire vivante et il éclaire ma lanterne sur quelques points.

Ainsi, selon lui, les Chrétiens en général, et les Catholiques¹ en particulier, n'ont pas trop mal résisté à la poussée islamique, si l'on en croit le recensement² de 1993. Je reste un peu sceptique en voyant que le clergé local est réduit à dix prêtres catholiques (zéro à l'époque) pour l'ensemble du Tchad, le gros de la troupe étant constitué de missionnaires venant d'un peu partout, même des Philippines. En tout cas, l'islam (religion des Nordistes) est déclaré par une bonne moitié des Tchadiens, alors que les Sudistes (en principe Chrétiens) forment plus de la moitié des Tchadiens et que les groupes centraux (entre sudiste et nordiste) forment un quart de la population.

Après le ciel, la terre (à terre). Nous discutons de la situation économique, pas trop brillante. Beaucoup de paysans viennent pendant la saison sèche chercher quelques sous à la capitale. Ils sont portefaix, maçons, hommes à tout faire, journaliers ou fabricants de brique de terre séchée. Ils repartent dans leur village quand vient la saison des cultures.

Autour de la capitale, et des villes en général, le maraîchage s'est bien développé et les nouveaux maraîchers vendent sur le marché des produits frais. Dans certaines régions, la culture de la tomate, initiée par la coopération française, a trouvé un terrain favorable. Les tomates une fois récoltées, sont coupées en deux, séchées une journée au soleil, mises en sacs et vendues au Nigeria. Elles seraient très appréciées des ménagères pour préparer leur petite sauce tomate. La culture attelée pour le coton s'est bien développée, les paysans ayant appris à domestiquer les bœufs. Malheureusement, la période de troubles s'est accompagnée de massacre de bœufs domestiqués, convertis par les rebelles en simples biftèques. La reconstitution du cheptel est un vrai problème.

D'une manière générale, la sécurité est bien meilleure que pendant cette époque dangereuse, mais reste imparfaite. Les pires auteurs de troubles sont des hommes en uniforme et en armes, se servant sur la bête (le paysan de base) ou sur le camion de transport de marchandises. Peut-être n'ont-ils pas reçu leurs soldes ? Peut-être est-ce une façon élégante (et facile) de mettre de la sauce dans la boule de mil ?

¹ Les réponses à la question de la religion donne un nombre à peu près équivalent pour les catholiques d'un côté et l'ensemble des protestants de l'autre. Beau résultat, me dit-il, si on considère que les missionnaires protestants sont arrivés avant les catholiques dans le sud.

² Le seul et l'unique depuis l'indépendance, si l'on ne compte pas ma prestation de 1963-1964 qui était une enquête.

Il y a quand même une bonne nouvelle économique (enfin, potentiellement bonne) : les gisements de pétrole trouvé dans la région de Doba entrent en exploitation. L'or noir apportera-t-il un soulagement aux masses laborieuses ou seulement aux dirigeants et à leurs comptes bancaires paradisiaques ?

Mais le pétrole n'est-il pas l'excrément du diable ? Le Président est en conflit larvé avec la Banque mondiale sur l'utilisation des dividendes pétroliers. En effet la banque ayant financé l'oléoduc de Doba (Tchad) à Kribi (Cameroun), « souhaite » - et j'approuve des deux mains, moi qui ne suis pas un admirateur inconditionnel de cet organisme – que les dividendes soient redistribués dans des projets de type social ou économique. Le Président, lui, verrait bien en priorité l'équipement, l'extension et l'entraînement de son armée qui laisse à désirer devant tous les rebelles potentiels ou réels.

*

* *

Ayant trouvé dans une librairie le dernier livre de Claude Pairault, retourné trente ans après sur le lieu de ses premières investigations ethnologiques, je relis sa propre relecture. Pour lui, la situation présente (1999) n'est pas brillante (c'est le moins qu'on puisse dire), surtout parce que la guerre est passée par là et a fait des ravages considérables. Mais il y a eu aussi des conflits éleveurs/paysans et chrétiens-animistes/musulmans pour préparer le terrain aux affrontements armés et aux actes de pillage, de répression, de vengeance, de vandalisme...

En un mot, l'évolution de la « société coutumière » vers la « société industrielle », dont il analysait les caractéristiques respectives dans ses premières œuvres, c'est surtout l'évolution vers le chaos et l'anarchie. L'acculturation, c'est la rencontre du pot de fer et du pot de terre, en l'occurrence de la SI et de la SC. La pénétration s'est faite par l'administration et par l'école. La crise SC/SI au Tchad s'est manifestée principalement par la guerre. Elle a fait des ravages, Nord contre Sud, Nord contre Nord, Sud contre Sud, tous contre tous, il y en a eu des conflits !

Le Verduron, Marseille (2006)

Vieillir offre deux compensations qui méritent d'être signalées. D'abord, cela offre une position avantageuse pour enjoliver des événements qui ont accompagné votre propre existence pendant des années, des embellissements qui parfois semblent même apporter la conclusion d'une affaire donnée, encore que cela ne soit jamais définitif, et qu'on puisse toujours y ajouter une dimension nouvelle.

Antony Powell A l'écoute des harmonies secrètes

Puisque j'en suis aux réflexions d'un vieux consultant sur son passé, qu'en est-il de ma vocation de « développeur » ?

Au début, c'était l'enthousiasme, mais avec le temps est venu la désillusion. Malheureusement, mon bilan professionnel est globalement négatif, pour ne pas dire pire. J'ai vraiment eu l'impression de « labourer la mer » pour reprendre sans modestie l'expression de Bolivar jugeant son activité de *Libertador* de l'Amérique du Sud, c'est tout au moins ce qui ressort d'une lettre qu'il écrivait à un ami pour lui confier ses états d'âme :

Vous savez que j'ai eu le pouvoir pendant vingt ans et je n'en ai tiré que quelques conclusions sûres. Premièrement, l'Amérique est ingouvernable pour nous. Deuxièmement, celui qui sert une révolution laboure la mer. Troisièmement, la seule chose que l'on puisse faire en Amérique est d'émigrer. Quatrièmement, ce pays tombera infailliblement entre les mains de petits tyrans [...]

Si j'en avais le goût, je me livrerais à une critique sérieuse des institutions de *Brettons Wood* et en particulier de la banque mondiale que je connais un peu. C'est encore relativement facile à faire, et d'ailleurs l'a déjà été, avec plus ou moins de bonheur, par de nombreux experts.

Le plus expert de tous, c'est à mon humble avis Joseph Stiglitz¹, chef économiste à la banque mondiale entre 1997 et 1999. Dans le saint des saints, au sommet des sommets, expert des experts, il exprime ses doutes sur la politique du fonds monétaire international pendant la crise financière asiatique de 1997. Le grand patron de la banque, James Wolfensohn, le sacrifie sur l'autel des bonnes relations avec le FMI.

Voici quelques courts extraits de *La Grande Désillusion*, son livre grand public qui retrace ses réflexions, suivies de mes propres réflexions.

¹ L'ensemble de son œuvre est récompensé par l'attribution du Prix Nobel d'économie de 2001, qui vient compléter un CV lourdement chargé, notamment en docteur *honoris causa*, d'un nombre impressionnant d'universités à travers le monde entier.

Quand je suis passé à l'international, j'ai découvert que la prise de décision [...] était fondée sur un curieux mélange d'idéologie et de mauvaise économie, un dogme qui parfois dissimulait à peine des intérêts privés.

Pour reprendre une expression consacrée, ce n'est pas la peine d'être sorti de Polytechnique pour faire ce type de constatation, c'est l'évidence même dès qu'on fréquente sans *a priori* idéologique le milieu des professionnels du développement. Cela dit, cette constatation n'enlève rien au courage politique de celui qui la profère. Plus l'expert est haut placé dans le système institutionnel, plus ce dernier s'efforcera de l'écarter, en tout cas de lui retirer les avantages financiers dont il jouissait du fait de sa haute position.

Peu de gens aujourd'hui défendent cette grande hypocrisie : on prétend aider les pays en développement alors qu'on les force à ouvrir leurs marchés aux produits des pays industriels avancés, qui eux-mêmes continuent à protéger leurs propres marchés. Ces politiques sont de nature à rendre les riches encore plus riches et les pauvres encore plus pauvres [...].

D'accord pour la définition - et la réalité - de la grande hypocrisie, en revanche c'est faire preuve de beaucoup d'optimisme de penser que peu de gens la défendent. Les dirigeants ne sont pas dupes car s'ils n'étaient pas cyniques, ils ne seraient pas au haut de l'échelle. En revanche, le grand public se laisse facilement abuser par les belles paroles sur l'aide aux pays en développement !

Le FMI a cessé de servir les intérêts de l'économie mondiale pour servir ceux de la finance mondiale.

Il est clair que le FMI sert les intérêts de la finance mondiale, mais est-ce une réalité récente ? Je serais assez enclin à croire que cela est vrai depuis la création de cette noble institution.

La mentalité colonialiste est restée – la certitude de savoir mieux que les pays en développement ce qui est bon pour eux.

Cela est vrai, mais reste un problème de taille : les dirigeants de nombreux pays ex-colonisés sont-ils les représentants de leur peuple ? Plus généralement les élites nationales se soucient-elles du bien général ?

Dans une acception stricte, je dirais qu'il n'y a pas beaucoup de démocraties. En revanche les tyrannies plus ou moins accentuées sont légions. Dans ces conditions, la mentalité colonialiste empreigne les sphères dirigeantes des pays sous-développés sous couvert de la mondialisation et du libéralisme économique. Autrement dit le colonialisme est intériorisé par le colonisé et il est bien difficile de dire - et surtout de faire - ce qui est bon pour les indigènes.

En tout cas, je peux noter une évolution sémantique intéressante. Au début de ma carrière, en Afrique en tout cas, les développeurs ne voyaient qu'un instrument politico-économique : le PLAN. Ce pouvait être un mode contraignant, adopté par

tous les tenants du socialisme africain, plus ou moins inspiré de la planification soviétique. Ce pouvait être aussi une version plus douce, le Plan indicatif, « l'ardente obligation » chère au Général De Gaulle.

Cette mode est bien passée. Le vent de la mondialisation libérale a soufflé et aujourd'hui, le mot magique a changé. *Le plan de développement économique et social* est plus ou moins absorbé par *la stratégie de réduction de la pauvreté*.

*

* *

Si j'en avais les capacités intellectuelles, je me livrerais à une réflexion positive et surtout à des propositions sur ce qui devrait être fait pour que l'expression « pays en voie de développement » soit autre chose qu'un euphémisme, du style « malvoyant » pour aveugle, « malentendant » pour sourd, ou « mal comprenant » pour imbécile.

Mais là, la tâche me dépasse et ce n'est pas de la modestie, car j'ai de la peine à imaginer que quelqu'un, même Joseph Stiglitz, puisse proposer un programme de développement à la fois réaliste et réalisable. Une institution indépendante et désintéressée rassemblant des cerveaux puissants et honnêtes pourrait-elle accomplir cette tâche titanesque ? Peut-être...

Tout ce dont je me sens capable, c'est de faire quelques réflexions sur les domaines que j'ai particulièrement pratiqué aux cours de mes activités d'expert.

Factibilité routière

Le déroulement des études de factibilité routière suivait presque toujours le même modèle, tout au moins en Afrique.

Un dirigeant (le Président par exemple) souhaite que la piste qui mène à son village¹ soit revêtue, goudronnée, asphaltée, macadamisée, bitumée... Pourquoi un revêtement moderne dans un pays pauvre et sur une piste peu fréquentée ? Il y a en fait un consensus des divers intervenants dans l'affaire.

Pour les cadres africains, il est clair que le « progrès » ou le « développement » (ces deux mots sont pratiquement synonymes) passe par ce qui se fait couramment dans les pays riches où la moindre route vicinale ordinaire est revêtue. Comme ses mêmes dirigeants savent que leur budget en investissements routiers est forcément limité, c'est le chef qui décide (ou fait pression pour) l'affectation des crédits routiers, mais toujours pour du « haut de gamme ».

Il y a une motivation annexe : la corruption étant plus la règle que l'exception, les marchés classiques de travaux publics sont l'occasion de petits dessous de table entre amis. En Afrique noire, beaucoup de sociétés de TP sont encore plus ou moins sous le contrôle de sociétés européennes², car elles sont intéressées par un marché important de route revêtue et un bon pot-de-vin favorise les contrats. Dans le cas d'une multitude de petits marchés avec une multitude de petits entrepreneurs

¹ Variantes : qui dessert la région dont il est issu, qui favorise son ethnie...

² Cela est de moins en moins vrai, depuis que la Chine s'intéresse sérieusement aux marchés de l'Afrique noire.

locaux, je ne dis pas que la corruption est impossible, mais seulement qu'elle est moins aisée.

Pour les techniciens européens, la route revêtue rendra un service correct pendant quelques années, même si l'entretien techniquement nécessaire ne se fait pas ou mal. Par comparaison, une route en terre, même de bonne qualité, retournera très rapidement à l'état de nature s'il n'y a pas un entretien important, persévérant et régulier. L'opinion de ces techniciens, qui ne manque pas de réalisme expérimental, est que cet entretien ne se fera pas ! Quant au bailleur de fonds, même s'il ne le dit pas, il trouve plus valorisant de financer ce genre de projet.

Une seule exception : les pistes rurales. L'ouverture de telles pistes, avec un standard rustique, est devenue ces dernières années un *must* dans la lutte contre la pauvreté de la population rurale. Bien sûr, l'argument économique n'est plus dans les avantages que procure le projet aux usagers de la route, mais dans le « développement ». Grâce à l'ouverture de ces pistes, les zones desservies vont entrer, par l'opération non pas du Saint-Esprit mais de la Piste, dans un processus de création de surplus exportables, et de fil en aiguille, dans la monétarisation, la consommation et la création de richesses !

Le dirigeant africain fait appel à un bureau d'études étranger avec la mission explicite de justifier ce projet et qui sera payé uniquement si *l'Administration locale* est satisfaite. En fait, si elle signe le service fait, étape indispensable pour le paiement des factures, ce dernier n'est jamais sur financement local, mais par une institution financière internationale et celle-ci est plus ou moins compréhensive. Traditionnellement, la coopération française comprenait plus facilement les angoisses de ses anciens colonisés, mais comme le fonds européens et d'autres, les bailleurs de fonds se montrent de plus en plus rigoureux.

Mais une chose reste : l'économiste des transports doit trouver des astuces afin que la construction de la route entraîne, sur le papier, un avenir radieux. Cela permettra de justifier les coûts par un trafic futur en croissance forte et quelques autres avantages. Pour faire sérieux, l'inclusion de quelques projets de développement dans l'aire d'influence du projet est toujours du meilleur effet. Il faut savoir trouver les hypothèses, indémontrables par nature, qui semblent réalistes. Elles doivent être avantageuses pour le projet, mais sans excès¹.

*

* *

Il est pratiquement exclu pour les concepteurs d'un projet routier de revenir sur la sacro-sainte route revêtue, à l'exception des pistes rurales déjà signalée. Des projets « routes en terre plus organisation de l'entretien » restent l'exception alors qu'en bonne logique ils devraient être la règle. On préfère bâtir un réseau routier, restreint, qui permet aux 4x4 rutilants des fonctionnaires internationaux, des experts de la coopération technique et des ONG, ainsi qu'aux limousines des hauts

¹ Attention ! des taux de croissance délirants attireraient infailliblement la censure du bailleur de fonds.

fonctionnaires de l'État de se rendre sur le terrain sans trop d'inconvénients et pour une durée de trajet raisonnable aux yeux de ces personnes.

Il est vrai que circulent aussi des automobiles, des minibus, des pick-up, des camions ayant déjà quelques années et pas mal de kilomètres au compteur¹, pour transporter les modestes citoyens ou les marchandises courantes. Il est vrai aussi que ces véhicules s'aventurent bien au delà du réseau principal et vont desservir des bourgades lointaines dans des conditions acrobatiques.

Il s'est mis en place toute une organisation, souvent totalement ou partiellement informelle, pour alimenter la partie « véhicule » du système de transport avec des automobiles qui sont destinées à la casse dans nos pays. Ces véhicules, réparés et renforcés, sont embarqués sur des cargos à destination des grands ports africains, comme Cotonou, pour alimenter le marché des véhicules de n^{ième} main. D'autres traversent le Sahara en roulant, comme le Paris-Dakar, mais avec moins de support médiatique, pour fournir quelques marchés sahéliens.

En tout cas, ces véhicules sont surexploités, avec des charges transportées (hommes ou marchandises) qui dépassent de loin les normes théoriques. Toutes les pièces sont soumises à une usure intense et vont jusqu'à l'épuisement. Je dois m'incliner devant l'extraordinaire ingéniosité des mécaniciens et garagistes africains qui font des prouesses pour prolonger la vie des diverses parties d'un véhicule automobile. Cela va bien au delà de notre imagination de conducteurs habitués à des voitures où l'électronique est en passe de devenir dominante ! Le résultat est double : beaucoup d'accidents d'un côté, un faible prix de revient, acceptable par les populations de l'autre.

*

* *

La politique concernant le réseau routier en Afrique noire a heureusement évolué depuis les années 90. Pour une fois, la banque mondiale, instruite par l'expérience, a pris un virage qui va dans le bon sens, même s'il reste encore du travail à faire. Le goût du bitumage n'est plus absolu et la crainte des *éléphants blancs* amène à un contrôle plus strict de la « rentabilité » des projets. Les modèles se sont sophistiqués et ils deviennent plus difficiles à pervertir. Justifier le bitumage d'une route à faible trafic relève maintenant de l'exploit !

Par ailleurs, la mode des fonds routiers s'étend et c'est une bonne chose, car elle permet d'entretenir les routes en terre. Le fonds routier a un programme de travaux d'entretien du réseau et règle les factures au fur et à mesure qu'elles se présentent. Le système ne marche pas trop mal dans beaucoup de pays africains, avec des exceptions car il arrive encore que de l'argent s'évapore. Plus le fonds routier est important et bien organisé, plus le réseau qu'il peut correctement entretenir est étendu.

*

* *

¹ Ce qui est une figure de style, car le compteur a été remis à zéro ou débranché.

Pour revenir au système de transport routier (route+véhicule) en Afrique noire, personne à ma connaissance dans le milieu des « experts », ne s'est fait l'avocat d'un réseau extensif, mais rustique qui permettrait le déplacement de l'ensemble de la population dans des véhicules tout aussi rustiques, à une vitesse modérée, mais néanmoins supérieur à la marche à pied. Un tel réseau permettrait également de transporter quelques marchandises indispensables ou ayant une valeur certaine.

L'idée lancée par Ivan Illich dans les années 70 sur l'introduction dans les pays pauvres¹ d'une « mule mécanique », un engin rustique doté d'un moteur, passant presque partout et se déplaçant à une vitesse à peine supérieure à celle du cheval, n'a eu aucun écho. Et pourtant, la marche à pied est dans la pratique le mode de déplacement le plus utilisé par la majorité de la population rurale africaine. Quant au transport de marchandises, il se fait trop souvent sur la tête des femmes ou dans des chars tirés par des animaux plus ou moins domestiqués.

On² a préféré en Afrique un système qui permet le déplacement rapide de quelques-uns et la stagnation de l'immense majorité, à une vitesse « raisonnable » pour tous ! Aucun ingénieur, aucun industriel, ne s'est soucié de développer et de simplifier encore un véhicule comme la 2CV des années 50 qui rendait un service certain pour un coût ridicule. En revanche les 4X4 se sont développés et sophistiqués pour affronter la jungle des quartiers chics de Paris et autres métropoles : il est maintenant aisé de stationner sur un trottoir haut perché grâce aux quatre roues motrices !

*

* *

En réalité, c'est toute une conception du développement qui est à revoir radicalement et cela ce n'est pas une mince affaire. Pour le moment, les standards de la banque mondiale, comme ceux des autres bailleurs de fonds, se contentent au niveau des études de routes, d'introduire des thèmes à usage cosmétique. Il s'agit de payer un tribut verbal à quelques grands et beaux principes.

Ainsi le bureau d'études devra ajouter à sa factibilité routière un paragraphe concernant l'environnement, qui doit être protégé ! Dans beaucoup de cas, le consultant se contentera de quelques remarques générales pour conclure que l'environnement ne sera pas touché par le projet grâce à quelques actions compensatrices. Quant la route traverse une forêt primaire, le discours doit être un peu plus sophistiqué et les promesses de mesures compensatoires doivent être, au moins sur le papier, un peu plus larges. Le constructeur de la route devra inclure dans son projet le reboisement d'une certaine superficie.

Un autre paragraphe concernera les femmes, qui doivent tirer un bénéfice particulièrement important du projet ! La question du *genre* est devenu très politiquement correcte dans les documents de la banque. L'expert s'en tire à bon

¹ Vivant à l'époque à Cuernavaca, à côté de Mexico, il pensait surtout au Mexique ou plus généralement à l'Amérique latine.

² Il ne faut pas voir dans ce « on » la dénonciation d'un complot délibéré visant à enrichir les riches et à appauvrir les pauvres, mais le constat de l'évolution d'un système complexe aboutissant à ce résultat.

prix en expliquant que grâce à la nouvelle route, la femme ira plus facilement au marché. Il suffit de copier¹ ce qui a été écrit dans une étude précédente du même type, approuvée par la banque.

Enfin il est de bon ton de lutter contre le SIDA et autres maladies infectieuses, et plus généralement favoriser la bonne santé des populations concernées. Encore quelques belles paroles et la justification du projet est complétée !

Organisation et tarification de l'eau et de l'assainissement

Comme je le raconte plus haut, j'ai travaillé pour la préparation d'appel d'offres pour la concession de sociétés publiques d'eau² ou encore pour conseiller financièrement des régies métropolitaines dans des pays du Sud. Ainsi, j'ai eu l'occasion d'avoir un aperçu sur les problèmes de l'eau dans les grandes villes du tiers-monde ou de pays réellement en voie de développement. Sans prétendre donner des solutions sur ces sujets qui sont doctement discutés dans des forums internationaux ou proposer de nouvelles idées aux organismes internationaux plus ou moins en charge de la résolution de ces problèmes, je me permettrai de faire quelques remarques sur le sujet.

Il n'y a pas grand chose à dire du point de vue du « développement » dans le cas des concessions de service public. Les Grands³ du monde de l'eau urbaine cherchent, comme c'est leur devoir d'entreprise capitaliste mondialisée, de faire un maximum de profits dans leur extension internationale. Pour cela les projets sont examinés surtout d'un point de vue financier. Une rentabilité globale des investissements d'un taux de 15 % est une condition nécessaire, mais non suffisante pour se lancer dans un projet. Ce taux, élevé, est censé écarter les risques généraux⁴ du projet.

Il y a aussi une série d'analyses plus spécifiquement financières, qui visent à augmenter la rentabilité financière du projet pour le concessionnaire. A la limite, l'idéal est d'investir seulement quelques millions et de s'arranger pour obtenir des prêts garantis, à bas taux d'intérêt, avec un maximum de clauses dilatoires. Si votre concession ne marche pas, vous perdrez au pire votre investissement (faible par hypothèse). En revanche si vous gagnez de l'argent, la rémunération de votre capital investi sera forte et pourra même être très forte.

¹ Les progrès du « couper-coller », technique favorisée par les logiciels qu'utilise tout bon expert, sont dévastateurs. Il arrive que l'expert relise mal son texte copié et laisse le nom d'une ville ou d'un village de l'étude précédente. Cette erreur porte moins à conséquence que de copier une affirmation qui ne signifie rien dans le nouveau contexte.

² Distribution urbaine de l'eau potable et l'extension de l'assainissement.

³ La France est particulièrement bien représentée dans le peloton de tête des grandes entreprises mondiales, avec deux sociétés qui ont connus de nombreux avatars, mais dont les noms d'origine sont la *Générale des Eaux* et la *Lyonnaise des Eaux*.

⁴ Risques inhérents aux projets se déroulant sur une longue période, ici 20 ou 30 ans, durée de la concession. A titre d'exemples d'événement imprévu ou mal prévu sur le long terme, ce peut être une croissance de la clientèle moins importante, des pertes physiques d'eau plus importantes, des investissements complémentaires.

Malgré ces précautions, l'expérience a prouvé qu'il est possible de perdre de l'argent. *A priori*, cela ne devrait pas arriver dans un domaine où la volonté de payer des usagers est élevée, comme c'est le cas pour l'électricité¹. Logiquement, dans une grande ville, même dans un pays sous-développé, il devrait être possible de fournir les services d'eau et d'assainissement pour tous sans exception, avec sans doute un service plus sommaire pour les plus pauvres, avec un équilibre financier global, que la gestion soit assurée par une société capitaliste ou par une régie municipale. Pour arriver à ce résultat, il faudrait résoudre un double problème de modulation² du service et des tarifs.

En général, dans les métropoles des pays sous-développés, la grande société d'eau gagne sa vie et la régie publique présente des comptes équilibrés, mais dans les deux cas, c'est en négligeant les infrastructures des quartiers difficiles et en retardant le plus possible les travaux d'assainissement des eaux usées. On se trouve en présence d'un scandale : les plus pauvres sont ceux qui payent l'eau le plus cher au litre, et ce sont eux les plus mal servis. L'explication est qu'on ne distribue pas, ou rarement, de l'eau au robinet dans les bidonvilles et même dans les quartiers pauvres. Les habitants achètent au détail, souvent à un commerçant ayant pignon sur rue qui revend avec un substantiel bénéfice l'eau de son robinet. Autre possibilité, ils s'approvisionnent à une fontaine publique, plus ou moins contrôlée par un caïd local ou bien ils envoient leurs enfants faire la queue et rapporter des bidons d'eau à la maison.

Une partie du problème réside dans le fait que les « tuyauteurs » appliquent systématiquement les solutions éprouvées pour les clients les plus riches. Comme elles sont peu adaptées aux pauvres, la solution toute naturelle est de les oublier ! Les « commerciaux » agissent suivant la même logique. La solution de facilité, c'est le compteur individuel pour le logement avec une tarification simple (au m³ livré), qui n'est évidemment pas adaptée aux faibles revenus.

Dans tous les cas, ce sont les pauvres les plus mal lotis, même pour des quantités faibles, de l'ordre de quelques litres par jour et par personne, alors que nous consommons sans problèmes de l'ordre de 100 litres chez nous. Il y a là, un problème que les sociétés d'eau, publiques ou privées, ignorent superbement, même si l'on colloque facilement et internationalement sur l'accession à l'eau pour tout le monde, tout de suite. Il est vrai que ce serait une vraie révolution, dérangeante, de repenser le problème, techniquement et commercialement, du point de vue des pauvres !

*

* *

¹ Il est vrai que l'assainissement est un besoin moins fortement ressenti dans les métropoles, alors qu'il est tout aussi utile, sinon plus que de disposer de l'eau du robinet. Cet état de fait explique la répugnance des sociétés privées à s'occuper de l'assainissement ou tout au moins à l'étendre à tous les habitants quand elles peuvent faire autrement.

² Par exemple robinet extérieur au logement et en partie collectif dans le quartier pauvre, robinet intérieur et individuel dans le quartier non-pauvre ; petite cotisation pour les premiers litres d'eau fournis au consommateur pauvre, plein tarif pour le consommateur non-pauvre.

J'ai également travaillé sur des petites régies d'eau, surtout pour des problèmes de tarification des services. Ces régies s'adressent à une population urbaine, mais d'une taille nettement plus modeste. Le fait que ce soit des régies publiques entraîne une double conséquence.

La première est le côté « fonctionnaire », dans la mauvaise acception du mot, des employés et de la structure : bureaucratie, lourdeurs administratives, inertie, manque d'initiatives...

L'autre aspect est que le service public prétend souvent être au service du public, mais ne le fait que rarement. En particulier la tarification est souvent complexe, encore que nourrie des meilleures intentions. Le tarif est souvent progressif suivant les tranches de consommation, avec dans la plupart des cas, une tranche sociale à bas prix. Mais comme toujours, les vrais pauvres ne sont pas servis du tout et payent très cher le service minimal qu'ils arrivent à se procurer.

Peut-être serait-il judicieux de laisser les habitants des quartiers pauvres s'organiser eux-mêmes, la technostructure se contentant, ce qui serait déjà une forte contribution, d'amener au meilleur prix l'eau potable aux portes du quartier. Et pourquoi ne pas laisser des ONG ou des associations, comme le *patronato* hondurien, trouver la meilleure solution pour le trajet final de l'eau ?

Quant à l'assainissement, il faudrait trouver des solutions du même type, mais en sens inverse : la technostructure évacue et traite les eaux usées depuis les portes du quartier, les habitants trouvent la meilleure solution pour aller jusqu'au point de concentration...

Remerciements

Il est de tradition d'ouvrir ou de fermer une œuvre littéraire ou un essai par des remerciements. C'est donc pour moi l'occasion de remercier la *maffia* polytechnicienne pour m'avoir confié *a priori* un certain nombre d'études, en se basant uniquement sur le fait que j'appartenais à la confrérie, sans trop se poser la question de savoir si je rendrai exactement le service attendu.

Encore merci !