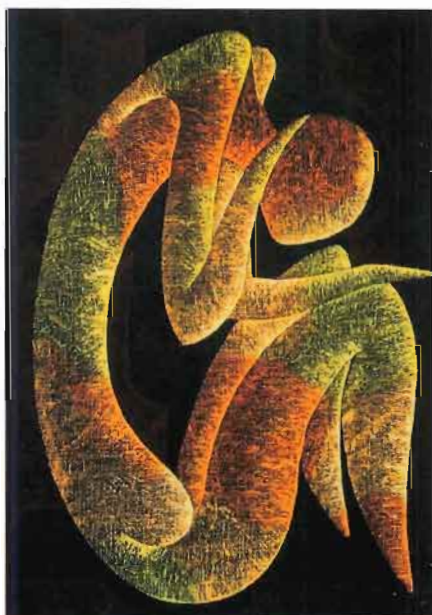


Gérard Winter

À la recherche du développement

**Un fonctionnaire
au service d'une passion**



KARTHALA

Gérard Winter

À LA RECHERCHE DU DÉVELOPPEMENT

**Un fonctionnaire
au service d'une passion**

**Éditions Karthala
22-24, boulevard Arago
75013 Paris**

À Catherine, sans qui ce récit ne serait pas.

Introduction

La recherche pour le développement fut mon objectif et ma passion pendant près de cinquante ans. Cet engagement en faveur des pays *sous-développés*, comme on disait à l'époque, perdit peu à peu les illusions et l'ambiguïté quelque peu paternaliste de départ mais ne connut ni trêve, ni repos, ni découragement.

Je voulais être chercheur de développement au double sens du terme : comprendre ce qui se passait dans les pays très pauvres et dans leurs relations avec les pays riches, participer aux efforts menés ici et là-bas pour réduire cette fracture incompréhensible, injuste et dangereuse. Ces deux aspects, pour moi, ne pouvaient être que complémentaires : pas de politiques de développement efficaces sans science du développement, pas de recherche scientifique innovante et utile en la matière sans la confronter à l'épreuve de l'action. Ma spécialisation en économie devait se prêter particulièrement bien à ce double mouvement.

Mais, conduit par cette double exigence et par une curiosité insatiable, je découvris très vite qu'il fallait sans cesse déborder son champ de compétence et d'action et ouvrir des *passages*. Ce mot-clé sera celui qui donnera sens et cohérence aux différentes étapes de mon itinéraire professionnel.

Passages – c'est-à-dire fécondations réciproques – entre les multiples spécialisations techniques et scientifiques, entre les différentes échelles d'analyse et d'action, entre les diverses institutions dédiées au développement et à la coopération, entre celles-ci et les populations pour qui elles étaient censées travailler.

Ces passages j'y ai travaillé à chaque étape de ma carrière, que ce soit au Cameroun dans l'Adamaoua comme responsable d'une enquête sur les niveaux de vie des populations puis à la planification nationale, à l'*Équipe centrale* de l'ORSTOM¹ qui visait à y rénover la recherche en sciences sociales, au Service de Coopération de l'INSEE,

1. Office de la recherche scientifique et technique outre-mer, devenu Institut de recherche pour le développement en 1998.

au poste de Directeur général de l'ORSTOM, dans divers réseaux et conseils enfin où se forgeait une *intelligence collective* en faveur d'un développement global qui se voulait plus solidaire, plus durable et moins superficiel. J'étais guidé par la conviction apprise de Teilhard de Chardin qu'une plus grande cohérence est le signe infailible de plus de vérité et par l'espoir – parfois déçu – qu'elle pouvait être source d'une plus grande efficacité et d'une plus grande équité des politiques de développement.

Pour ce faire, fort de mon expérience de dix ans de terrain et de coopération au Cameroun, je n'ai eu de cesse de rassembler dans des projets communs des représentants de cette diversité de compétences, d'expériences, d'institutions et de visées politiques. L'Équipe centrale à l'ORSTOM, le réseau AMIRA à l'INSEE, le groupement DIAL de recherche sur les politiques de développement, le Projet d'établissement de l'ORSTOM, l'Inter-Réseaux développement rural, l'expertise scientifique Ménages et Crises, suivie de la création du Réseau IMPACT consacré aux inégalités dans le monde, autant de sigles abscons qui attestent de ces efforts et qui recouvrent des aventures auxquelles ce récit cherchera à donner sens et vie.

Ce cheminement professionnel, souvent tâtonnant, fut certes le produit d'une fidélité à son inspiration de départ et d'une volonté tenace mais aussi de hasards et d'opportunités que j'ai pu exploiter, d'échecs qui m'ont instruit sans me décourager et de rencontres providentielles à des moments cruciaux de ma carrière.

Il faut dire que le seconde moitié du ^{xx}e siècle fut pour tout ce qui touchait au développement et à la coopération une période de découvertes, d'expérimentations, d'incertitudes et de profonds bouleversements politiques et économiques, intellectuels et technologiques. Ce qui ouvrait à chacun un grand espace de liberté et d'initiative. Dans les années 60 et 70, j'ai eu la possibilité de multiplier sans guère de contraintes les champs d'investigation et d'action qui ont forgé cette expérience de terrain et de coopération et cette ouverture pluridisciplinaire qui me furent si utiles par la suite.

Elles me donnèrent en effet l'*autorité* nécessaire pour promouvoir ces opérations « d'intelligence collective » que je viens d'énumérer et qui caractérisent mon itinéraire. À quoi ont contribué aussi des traits de caractère favorables. D'abord le goût du va-et-vient permanent entre l'analyse et la synthèse (l'École polytechnique m'en a enseigné la méthode) et un certain désintéressement vis-à-vis des honneurs, du pouvoir et de l'argent. Ensuite une aversion pour les conflits qui se traduisait par une recherche systématique du

consensus, ce qui n'allait pas toujours d'ailleurs sans ambiguïté et sans un certain manque d'audace. Enfin et corrélativement, un besoin de travailler avec des personnes en qui j'avais toute confiance ce qui, carences notables, m'a éloigné du champ des débats internationaux et a limité mes capacités de communication *via* les grands médias. Pour reprendre une expression que j'ai lue récemment, dans le dernier livre de J.-C. Ruffin je crois, j'en tenais pour la philosophie du « tireur à l'arc » pour qui la posture compte plus que la focalisation sur la cible.

Cette posture intégratrice tout comme la diversité des postes que j'ai occupés et les enseignements et réflexions que j'en ai retirés peuvent peut-être, et c'est là mon espoir, donner à ce récit professionnel un intérêt autre qu'anecdotique. Ce récit peut donner, *in vivo*, des aperçus sur ce que fut la scène du développement et de la coopération franco-africaine au cours du dernier demi-siècle. Ce *travelling* peut illustrer, compléter, nuancer, voire mieux faire saisir ce qui est désormais enseigné à ceux qui se lancent dans cette aventure du développement durable, global et plus équitable que seront les prochaines décennies. Cette aventure, cette nouvelle cause, s'enracine fortement dans celle du sous-développement qui l'a précédée et dont il faut donc s'attacher à en tirer les enseignements.

Car je reste convaincu que la manière d'être, de voir et d'agir que je me suis efforcé de promouvoir est plus nécessaire que jamais. J'ai tenté, il y a quelques années, d'en témoigner dans un ouvrage paru aux Presses Universitaires de France, *l'Impatience des Pauvres*. Mais, par pente intellectuelle naturelle et sous la pression des évaluateurs, cette tentative s'est transformée en un *essai* finalement assez spécialisé. J'ai voulu revenir ici à un récit personnel qui entretient la vie professionnelle et la vie familiale, et la singularité des lieux, des moments, des personnes. J'ai voulu faire mémoire d'une époque de mutations sans cette abstraction théorique toujours sujette à caution et difficile d'accès pour les lecteurs non spécialisés. J'ai d'ailleurs été conforté dans ce projet par des sociologues qui m'ont dit qu'un récit qui tient compte des contextes, de l'action des individus, des circonstances et opportunités est aussi utile pour rendre compte de ce qui s'est passé que les travaux des théoriciens et des écoles d'historiens. L'histoire n'est pas écrite d'avance, chacun y met son grain de sel. Chemin faisant, j'ai décelé une certaine cohérence à cet itinéraire personnel qui a emprunté des *À la Recherche du développement*: devenir soi en recherchant le sens de sa propre vie comme l'a préconisé Marcel Légaut.

Sans oublier pour autant que ce récit professionnel est inéluctablement un passé reconstruit. Sans oublier non plus qu'il est plus facile de se donner le beau rôle que de reconnaître ses limites et ses échecs et de donner ce qui est dû à chacun de ceux avec qui j'ai travaillé.

Mais c'est le seul moyen que j'ai trouvé – par une sorte d'honneur professionnel comme disait Pierre Bourdieu dans son *Esquisse pour une auto analyse* – pour faire connaître à mes proches comme à ceux qui me succèdent sur le chemin du développement ce que furent ma passion, mes ambitions, mes découvertes.

PREMIÈRE PARTIE

PRÉLUDES

1

Avant la conférence du Père Lebret à six cents polytechniciens

Troisième enfant sur huit, né en 1936, j'ai eu une enfance studieuse, sage, et parisienne à partir de l'âge de six ans. Mes parents appartenaient à des familles nombreuses de petite noblesse bretonne et de la bourgeoisie parisienne. Mon père, centenaire à ce jour, est polytechnicien, comme le furent son frère aîné et son grand-père. Il a choisi d'être officier de marine, de la Royale évidemment. J'ai donc eu une enfance et une adolescence *traditionnelles*, catholiques, disciplinées. Je fis mes études secondaires, jusqu'en math-*elem*, au lycée Pasteur de Neuilly, avec un intermède d'un an à Dakar. J'étudiais avec plaisir et réussissais aussi bien en lettres qu'en mathématiques.

Le premier événement qui a décidé de mon engagement professionnel au long cours fut, en 1953, mon inscription en math-*elem* au Prytanée militaire de la Flèche. Ce lycée, internat à encadrement, discipline et uniforme militaires, créé par Napoléon, était à l'époque réservé aux fils de militaires et de fonctionnaires affectés outre-mer. Sa vocation était de préparer aux grandes écoles militaires. Il y avait six classes de math-*elem*, six classes de préparation à St-Cyr, ainsi qu'une préparation à l'École Polytechnique (math-*sup* et math-*spé*), une préparation à l'École Navale et une préparation à l'École des Officiers de l'Air. Les études et la pension étaient gratuites. C'est d'ailleurs la principale raison de la décision de mes parents de nous y envoyer mon frère aîné et moi car élever huit enfants, sans autre ressource qu'une solde d'officier de marine, devenait de plus en plus difficile au fur et à mesure que les aînés accédaient aux études supérieures. Les professeurs, civils, étaient excellents, les horaires de cours et d'études surveillés chargés et réguliers et les distractions de la ville de La Flèche pour les sorties du dimanche après-

midi plutôt limitées. L'ambiance était donc au travail et à l'émulation. Chaque trimestre, les premiers de la classe se voyaient coudre sur les manches de leur uniforme des galons, jusqu'à quatre pour le *major*.

J'eus du mal à me mettre au niveau de la première moitié de ma classe de math-elem car non seulement le niveau général était très bon mais aussi parce que, habitué au cocon familial et d'un tempérament plutôt sensible, la vie d'internat et les camarades étaient plutôt rudes. Au second trimestre je fus dernier à l'une des compositions de maths.

Or, ce que mon père n'a jamais vraiment compris, je refusais l'idée d'embrasser une carrière militaire. Ce n'était pas tant la discipline et le côté *fermé*, inhérents à ce métier, qui me rebutaient – encore que cela suffisait déjà à ce refus – que l'idée d'avoir à me battre et à tuer. J'étais idéaliste, mais vaguement, avec une expérience de la vie – y compris à travers la littérature – très limitée. Je visai donc et uniquement l'admission en math-sup et math-spé qui préparaient au concours de l'École polytechnique mais qui permettait aussi, si on n'était pas reçu à Polytechnique en première année de math-spé, de passer en seconde année les concours de Centrale, des Écoles des Mines, etc. Je fus admis de justesse dans chacune de ces classes.

Nos professeurs étaient de premier ordre, l'encadrement très rapproché, le rythme de travail intense mais d'une régularité telle que l'habitude était vite prise. Et les résultats aux concours attestaient que notre *taupe* brutionne était l'une des meilleures de France. Très rares étaient les élèves qui finalement n'intégraient pas une grande école. Toujours idéaliste et peu porté sur les sciences de l'ingénieur, ne sachant toujours pas quelle profession choisir, j'espérais être reçu à Polytechnique qui offrait des opportunités plus variées.

Heureusement j'y fus reçu en juillet 1957, comme je fus d'ailleurs reçu aux autres concours à l'exception de celui de l'École des Mines de Paris. D'excellentes notes aux épreuves de français, qui avaient pour le concours de l'X un fort coefficient, y ont largement contribué.

L'entrée à Polytechnique se traduisait par une première courte période militaire où la promotion des trois cents élèves faisait ses *classes*. C'était au camp de Mourmelon. Je n'en ai pas gardé un souvenir qui m'aurait fait regretter la carrière militaire. Mais l'entrée proprement dite à l'X, sur la montagne Ste-Geneviève, tout près du Panthéon, fut pour moi comme une délivrance. La vie en famille et au Prytanée, l'une et l'autre d'une discipline étroite, à la fois militaire et monacale, s'achevait. Le monde s'ouvrait, j'étais libre. Ce

qui me frappait le plus, c'était cette reconnaissance d'autonomie et cette considération dont nous étions tous l'objet de la part des enseignants et de l'encadrement militaire. En bref on faisait à peu près ce qu'on voulait. Même les cours magistraux et *l'extinction des feux* étaient contournables. Une des premières choses apprises de nos Anciens (la promotion précédente) était les divers moyens de *faire le mur*. J'étais dans un casert (chambre + salle d'étude) de sept. La répartition des caserts dépendait du sport choisi, lequel avait ses contraintes de lieu et d'horaires. Mes meilleurs camarades du Prytanée et moi, pour être sûrs d'être ensemble, avons choisi un sport peu demandé : l'aviron. Des élèves venant du lycée du Parc à Lyon avaient fait le même raisonnement. Nous nous sommes retrouvés quatre Brutions et trois Lyonnais qui se sont très bien entendus pendant les deux années à l'École.

Bien entendu nous avons des professeurs remarquables, de très haut niveau mais plus ou moins passionnants. Ils faisaient des cours de une heure et quart (un cours professoral par jour, parfois deux) à toute la promotion. Ils allaient vite et il fallait ensuite deux ou trois heures au polytechnicien moyen pour les assimiler. Nous étions censés avoir lu les photocopiés avant les cours mais peu d'entre nous s'y astreignaient. Et il y avait des *petites classes* par lesquelles des assistants du professeur, eux-mêmes de très haut niveau, nous aidaient à comprendre et à appliquer les cours magistraux. Cours très théoriques de math, physique, chimie mais aussi des cours de littérature et d'économie. On apprenait à assimiler rapidement l'essentiel et à aller sans cesse de l'analyse à la synthèse. C'est ce mode de travail et la culture scientifique pluridisciplinaire dispensée qui a forgé ma manière de travailler, plus en tout cas que le contenu des théories scientifiques enseignées qui, dans le fond, ne me passionnaient pas outre mesure.

Seul Louis Leprince-Ringuet qui nous enseignait les avancées les plus récentes de la physique des particules retenait vraiment mon attention. Grand savant, excellent pédagogue, il était jeune et enthousiaste. Il y avait aussi un étonnant professeur de géométrie, *gueule cassée* de la guerre 14, à l'*ego* très développé. Il nous répétait souvent « Face à ce problème, Messieurs, j'ai cherché... et j'ai trouvé ! » Dès qu'il commençait cette phrase, nous la terminions tous en chœur. Je crois que ce sont de tels professeurs qui m'ont donné le goût de la recherche, de découvrir ce qui est encore caché à tout le monde.

À noter aussi qu'en première année le professeur de lettres et le professeur d'économie terminaient une carrière commencée trente

ans auparavant avec la promotion de mon père. Pas de chance pour moi, c'étaient les matières qui m'attiraient le plus. Heureusement, en seconde année, le professeur de lettres fut remplacé par un jeune et brillant professeur d'histoire et de littérature : Charles Morazé. Il n'avait que 45 ans, était agrégé d'histoire et de littérature, professeur à Sciences Po et à l'École pratique des hautes études, il était aussi, cette année là (en 1958/1959), conseiller technique au cabinet de Charles de Gaulle. Il avait publié en 1958 un essai sur *La civilisation d'Occident*. Il sera ultérieurement directeur de l'IEDES¹ fondé, je crois, cette année là ou à peu près, par François Perroux. De près ou de loin l'IEDES, avec qui je suis toujours en relation, aura accompagné toute ma carrière professionnelle. Il se trouve même qu'il y a quelques années deux étudiantes d'un DESS de l'IEDES m'ont demandé, dans le cadre de leurs travaux d'enquête, de leur retracer ma carrière. Elles y portèrent tant d'intérêt que l'idée d'écrire ce récit me traversa l'esprit pour la première fois.

Après cet aparté inspiré par Charles Morazé, j'en reviens à cette première année à l'X. Studieux et discipliné sur ma lancée antérieure, j'étais dans les cent premiers au classement de fin de premier semestre. Il fallait commencer à songer sérieusement, pour calibrer l'intensité de travail à fournir, à ce que je voulais ou pourrais faire à la sortie de l'École. Mon ardeur au travail et mon intérêt pour les matières de base enseignées faiblissaient au fur et à mesure que je découvrais le monde extérieur. Les occasions ne manquaient pas : cinéma, théâtre (on bénéficiait de places réservées à prix réduit... si on venait en uniforme), conférences, visites, lectures variées, sorties mondaines. Des *rallyes* étaient organisés pour que *les jeunes filles de bonne famille* rencontrent tous ces jeunes polytechniciens à l'intention desquels l'Association des anciens élèves de l'X organisait des cours de danse hebdomadaires à la salle Pleyel. Cours que je suivis, sans grand bénéfice d'ailleurs. Un de mes Anciens, du Prytanée lui aussi et qui à la sortie de l'X rentrera dans un couvent de bénédictins, m'avait entraîné à aller faire le catéchisme le dimanche à des jeunes enfants dans la banlieue nord de Paris. Et j'ai fait aussi quelques cours d'alphabétisation près de la Bastille à des Maghrébins.

Plus importante pour moi fut la rencontre de l'aumônier catholique de l'école, le père Chevallier, jésuite, ancien polytechnicien, d'une très grande rigueur et d'une culture extraordinaire et qui

1. Institut d'études sur le développement économique et social, centre universitaire de formation de 3^e cycle et de recherche de l'université de Paris I.

parlait couramment au moins cinq langues étrangères. Il nous faisait découvrir l'intelligence de la foi en la reliant aux grands problèmes contemporains et à notre vie personnelle. Il m'a profondément marqué. Le Concile Vatican II était encore à venir et le P. Chevallier avait beaucoup souffert de l'étroitesse intellectuelle, théologique et morale de l'Église Catholique de l'époque. Mais les Jésuites ne transigeaient guère sur la rigueur intellectuelle, même si la plupart d'entre eux restaient relativement discrets, pour éviter les foudres du Vatican. Le P. Chevallier n'écrivait pas de livres, seulement de courts articles, des petites notes de réflexion et de formation extraordinairement denses sur des sujets philosophiques, théologiques, moraux, sociaux, économiques. Je n'avais encore jamais rencontré un homme d'une telle culture alliée à une réflexion si exigeante. Il est même allé au Japon faire un séjour dans un monastère bouddhiste. D'une discrétion étonnante, il cachait sa sensibilité sous une certaine froideur extérieure. Il a formé à la réflexion spirituelle puis suivi ensuite – grâce à des sessions courtes mais denses – des centaines, voire des milliers de jeunes étudiants de grandes écoles et d'universités. Ses obsèques – il est mort en 1991 – ont témoigné de son immense audience. C'était un *grand Jésuite* mais absolument inconnu des médias. Il me confia, dès la première année, le soin d'organiser et de gérer une petite bibliothèque *catholique*, en fait permettant de travailler toute question de portée spirituelle. Il lisait énormément et m'apportait de nombreux livres que je mettais, en prêt, à disposition des deux promotions... après m'être réservé la primeur de lire ceux qui m'intéressaient. J'ai ainsi découvert l'œuvre du père Teilhard de Chardin que le Vatican, pendant près de 40 ans et jusqu'à sa mort en 1955, avait interdit de publication. Comme beaucoup d'autres, je fus enthousiasmé et libéré par sa grandiose tentative de concilier la foi chrétienne et les découvertes scientifiques sur l'histoire de l'humanité. J'en fus durablement marqué, même si, bien plus tard, j'appris à en repérer les limites.

Si je me suis quelque peu étendu sur ces divers aspects de ma vie à Polytechnique, c'est qu'ils ont décidé de mon engagement professionnel. Je découvris que science et foi n'étaient pas incompatibles et y gagnai une durable sérénité intellectuelle contre les chantages de l'absurde ou les révolutionnaires marxistes qui, à cette époque et pour encore de nombreuses années, tenaient le haut du pavé intellectuel. Je découvrais aussi l'intérêt de la recherche intellectuelle et prenais goût à l'effort de synthèse, d'intégration ou de conciliation de connaissances et points de vue variés, ce qui sera la marque première de ma méthode de travail tout au long de ma carrière.

J'en arrivais ainsi à rechercher une profession qui concilierait un engagement au service d'une *cause* allant dans le sens de cette histoire de l'humanité que Teilhard m'avait fait découvrir (une humanité toujours plus consciente et plus solidaire) et un investissement intellectuel aussi large que possible. Il y avait là une ambition à la fois naïve, idéaliste et quelque peu orgueilleuse. Mais j'étais jeune et sans expérience politique malgré les turbulences de l'époque (l'arrivée au pouvoir du Général de Gaulle et la guerre d'Algérie).

Or, parmi les débouchés normaux de Polytechnique, je ne voyais pas très bien quel « corps » de l'État pourrait accueillir mes rêves ou mes ambitions, étant entendu que j'écartais l'idée d'aller dans le privé, à mes yeux trop dirigé par le profit. Du côté de l'État j'écartais bien entendu la carrière purement militaire, j'écartais aussi dans leur ensemble les corps d'ingénieurs militaires (vocation initiale et gros débouchés de l'École), trop *militaires* et trop techniques à mon goût. Comme je n'étais ni en mesure, ni vraiment désireux d'être assez bien classé au final pour sortir dans la *botte* que constituaient les Mines puis les Ponts et Chaussées, il n'y avait plus grand choix. Les administrateurs de l'INSEE ? J'y songeais un moment mais, ignorant en fait des opportunités offertes par ce très jeune Corps de l'État, je le jugeais alors, et à tort, trop spécialisé dans les comptages. Comme on le verra, l'ironie de mon histoire me fera me former et travailler avec les administrateurs de l'INSEE puis intégrer pendant neuf ans cette maison de *savants* (selon l'expression de Jean Ripert, le directeur général de l'INSEE qui me recruta en 1974). Restait l'ENA qui offrait alors trois places à des polytechniciens, sous condition que leur rang de classement à la sortie fût dans les cent premiers. Mais j'ignorais en fait ce qu'étaient l'ENA et ses débouchés et ne me sentais pas le courage ni les capacités de répondre à la condition de classement de sortie. En bref, je commençais sérieusement à me demander si je trouverais la voie répondant à mes attentes.

Et c'est alors qu'intervint le troisième événement qui décida de mon sort, après l'entrée au Prytanée et la réussite au concours de Polytechnique : la conférence à l'École, devant les deux promotions réunies, soit 600 polytechniciens, du Père Lebret, dominicain engagé depuis quelques années dans la *cause* de la lutte contre le sous-développement. Il nous captiva en décrivant avec passion et brio l'état d'un monde où des pays riches, l'Occident, côtoyaient une grande part de l'humanité vivant dans la pauvreté et la dépendance. Il en appelait à un élan de générosité, et d'intérêt bien compris, de la part de ces pays riches pour lutter contre le *sous-*

développement de ce tiers-monde, deux mots qui pendant plus d'un quart de siècle allaient mobiliser bien des énergies. Il nous présenta en fait le livre qu'il publierait bientôt, *Suicide ou survie de l'Occident*, bourré de faits et de chiffres éloquentes. Ce fut pour moi une révélation et un déclic : c'est dans cette voie que je m'engagerais. Il y avait là une haute ambition : participer à la construction d'un monde plus juste et plus solidaire, *cause* dont j'allais découvrir peu à peu les risques d'ambiguïté paternaliste. Il y avait là aussi un champ de travail aux vastes horizons géographiques et intellectuels, dont je découvrirais aussi qu'il devait passer par une immersion dans des terrains exotiques étroits. Il y avait là enfin une exigence d'investigations et de recherches sur des pays et sociétés encore très mal connus et objets de nombreux préjugés, exigence à laquelle m'avait préparé la formation reçue à Polytechnique.

Restait à faire de ce choix une profession. J'allais vite me rendre compte que l'affaire n'était pas simple.

*
* *

Si je savais désormais dans quel domaine je voulais travailler – pour faire court : la lutte contre le sous-développement – j'ignorais tout du paysage institutionnel permettant d'en faire une profession ou au moins un emploi. Un de mes camarades du Prytanée avait lui aussi été *emballé* par le Père Lebreton et était disposé à s'associer avec moi pour trouver une opportunité. J'en fus d'ailleurs assez surpris. C'était un homme d'une grande culture, très intelligent, d'une sensibilité exacerbée mais qu'il cachait sous des dehors d'un scepticisme d'esthète désabusé. Je le connaissais depuis plusieurs années. C'était la première fois que je le voyais enthousiaste. C'est avec lui que je réaliserai les investigations ultérieures. C'est avec lui que deux ans plus tard j'entrerai à l'ORSTOM.

Nous allâmes voir le père Lebreton à l'issue d'une de ses conférences parisiennes pour lui demander comment il fallait faire pour être *embauchés* par lui à l'issue de la deuxième année de l'X et de notre service militaire proprement dit. Sagement, il nous dit que cette question était prématurée et qu'il nous fallait d'abord accomplir nos obligations scolaires et militaires, consolider notre enthousiasme, acquérir une spécialisation et de l'expérience. Quelque peu dépités, nous retournâmes à nos études, sans trop d'ardeur, remettant à l'année suivante le choix du chemin à suivre à la sortie de l'X.

Je lus des livres traitant du sujet, encore rares à l'époque : *Géopolitique de la faim* de Josué de Castro, *Les nations prolétaires* de Pierre Moussa, *Les pays tropicaux* de Pierre Gourou. Mais surtout je décidai de me trouver un stage d'été en Afrique pour découvrir ce qu'étaient ces pays sous-développés.

À vrai dire j'en avais déjà une toute petite expérience. En 1951-1952 – j'avais donc 15 ans – j'avais passé une année à Dakar. Mon père y avait été nommé pour prendre le commandement d'un aviso. Nous y allâmes, la famille au grand complet. Avec huit enfants ce n'était pas pour mes parents une mince affaire. Le voyage de huit jours en bateau avec escale aux Canaries fut un enchantement. À notre arrivée, faute d'une *case* assez grande immédiatement disponible en ville, nous fûmes logés, pendant six mois, dans l'île de Gorée, au premier étage d'une grande maison donnant sur le petit port de débarquement des navettes avec Dakar. Belle et charmante petite île, chargée d'histoire comme on sait. Encore qu'à l'époque, si je me souviens bien, la fameuse maison des esclaves d'où partaient les bateaux négriers pour les Amériques n'était pas encore devenue le mémorial émouvant de la traite visité par des multitudes guidées par un *gardien* au discours soigneusement élaboré. Il est vrai que l'indépendance des colonies françaises n'était pas encore à l'ordre du jour. L'île était un lieu de repos pour les militaires français. Il y avait un centre de repos de l'armée de terre et un pour la marine, une petite église catholique *en service*, une école primaire que fréquentèrent mon petit frère et mes deux dernières sœurs, pas très à l'aise au milieu de leurs camarades sénégalais. Avec mes autres frères et sœurs, je prenais le remorqueur tous les matins, très tôt, pour aller au lycée Van Vollenhoven, devenu plus tard le lycée Lamine Gueye. Il me fallait près d'une heure pour y arriver : vingt minutes de traversée et une demi-heure de marche à pied. Avec mon frère aîné j'y étais demi-pensionnaire. J'étais en 3^e. Dans ma classe il y avait 24 élèves, dont un seul sénégalais. Le niveau d'études était moins élevé qu'au lycée Pasteur et je n'eus pas de mal à décrocher le prix d'excellence. Je me rappelle encore la cérémonie de remise des prix avec le gouverneur, les autorités civiles et militaires, les longs discours. À la cantine la proportion d'élèves africains était beaucoup plus élevée que dans les classes. Je m'y fis deux copains qui étaient en seconde ou première. L'un, Albert Tevoedjre, était béninois (dahoméen à l'époque), fin et brillant, qui fit une très belle carrière. Il fut directeur-adjoint de l'Organisation mondiale de la santé, candidat à l'élection présidentielle dans son pays, représen-

tant de l'ONU lors des événements récents de Côte d'Ivoire. Je l'invitai deux ou trois fois chez nous à Gorée. Probablement touché par cette attention, il apporta à ma sœur aînée des œuvres de Racine. Quant à l'autre, Togolais, je le retrouvais, 40 ans plus tard, Ingénieur d'études au centre ORSTOM de Pointe Noire, lors de la visite que j'y fis comme directeur général de cet Institut. Un jour, dans la cour du lycée, apprenant que nous étions huit frères et sœurs, il me demanda « Même père, même mère ? » Je mis un certain temps à comprendre le pourquoi de sa question.

En fin d'après-midi, le retour à Gorée se faisait à la tombée de la nuit. Les conditions de vie à Gorée étaient plutôt spartiates. On se couchait tôt car l'électricité ne durait pas. Il fallait s'habituer aux cafards innombrables, aux chauves-souris, à l'eau rare. Il y avait en résidence à Gorée un océanographe qui collectionnait les produits de la mer et que nous prenions pour un original. Je ne me doutais pas que dans les années 90 ces océanographes feraient partie de mes équipes de chercheurs à l'ORSTOM.

Au bout de six mois nous emménageâmes au premier étage d'une très belle maison – la cuisine quand même bourrée de cancrelats – située en plein centre-ville et à cinq minutes du lycée. La vie devint beaucoup plus facile. Mais nous ne sommes pas sortis de Dakar, nous ne fréquentions guère la société locale française et pas du tout la société sénégalaise. C'est peu dire que ma connaissance du pays fit extrêmement réduite. Mais je suis plus tard retourné de nombreuses fois à Dakar et à Gorée et chaque fois avec une grande joie. Le centre-ville avait beaucoup de charme et s'est maintenu identique à lui-même de longues années avec ses nombreuses petites ruelles populaires et animées. La situation s'est bien dégradée dans les années 90 faute d'entretien. Quant au lycée, au cours d'une mission en 1978, je m'y introduisis subrepticement une fin d'après-midi. Je fus effaré par son état de dégradation. Seule Gorée n'a pas bougé et a conservé son étrange atmosphère chargée d'histoire. Nous ne sommes restés qu'un an au Sénégal mais ce bref et superficiel séjour m'a beaucoup marqué et n'a sans doute pas été étranger à mon attirance pour l'Afrique.

Désireux de reprendre pied en Afrique, je trouvai, entre mes deux années à l'X, l'occasion d'un stage d'été à Édéa au Cameroun, chez Alucam, usine d'aluminium filiale de Péchiney. Seule une importante société privée était prête à financer voyage en avion et hébergement pour un mois de stage de personnes totalement inexpérimentées. Sans doute était-ce le moyen pour elle d'amorcer et de

tester un recrutement ultérieur ? Je fis les démarches au siège de Péchiney avec un de mes camarades de *casert*, ancien du Prytanée évidemment, et avec qui je m'entendais spécialement bien.

L'usine d'Alucam, qui importait son alumine et bénéficiait de l'énergie d'un grand barrage hydroélectrique sur la Sanaga, commençait à tourner à pleine capacité (50 000 tonnes d'aluminium fabriqué par électrolyse dans plus de deux cents cuves alignées en deux rangées dans un immense hall). Alucam était un État dans l'État et disposait de tout ce qui lui fallait dans une immense concession : outre les installations de l'usine, les cases des cadres expatriés, les logements du personnel, restaurants, dispensaire, magasins, *club* avec tennis et piscine pour les cadres.

Mon camarade et moi fûmes pris en charge par un des ingénieurs de fabrication, un X âgé d'une dizaine d'années de plus que nous, célibataire, réservé mais sympathique. Les trois premières semaines furent plutôt dures. Notre mentor avait décidé que nous occuperions quelques jours successivement tous les postes ou fonctions depuis le bas de l'échelle hiérarchique jusqu'à celui d'ingénieur de fabrication. Donc, dès le premier jour, nous étions, comme les manœuvres camerounais, à travailler sur les cuves. Il fallait régulièrement percer, avec un engin facile à manier, la croûte qui se formait sur la couche supérieure des cuves du fait du refroidissement du bain au contact de l'air. Travail fatigant par lui-même, rendu pénible par la chaleur ambiante et par celle que dégageait les cuves. Nous fîmes des postes de nuit comme tout le monde.

Les manœuvres camerounais étaient fort étonnés de voir deux Blancs, élèves-ingénieurs, exécuter un tel travail. Nous passâmes ensuite contrôleurs du travail des manœuvres. Nous disposions d'un tricycle pour parcourir l'immense galerie des cuves. Puis ce fut le passage à la station de contrôle de l'alimentation électrique, tenue par un technicien lyonnais, sympathique et bavard qui nous racontait beaucoup de choses sur la vie de l'usine et du pays. Pendant les week-ends notre maître de stage nous emmenait visiter les plantations environnantes. Il nous emmena même une nuit à la chasse en pleine forêt équatoriale. Je garde l'impression que la direction de l'usine menait une politique de formation du personnel et de camerounisation des postes progressive mais effective et n'ai pas souvenir de comportements *racistes* de la part des expatriés. Ce stage *ouvrier* nous fut très bénéfique, humainement et techniquement. À l'issue de ce stage, notre mentor nous emmena huit jours en tournée dans les merveilleux pays bamoun et bamiléké : paysages magnifiques, cases somptueuses, traditions fortes et originales, fort dyna-

misme d'une population très dense et au sens commercial exceptionnel.

Sortis de l'enclave ALUCAM, nous découvrîmes cependant des régions en guerre. Le Cameroun était encore sous tutelle des Nations-Unies, laquelle était confiée à la France mais l'indépendance s'annonçait et les luttes politiques internes étaient devenues très violentes. L'Union des Populations du Cameroun, dirigée par le fameux Ruben Um Nyobé, était alors en révolution ouverte et ses embuscades et attentats ensanglantaient le Sud-Ouest et l'Ouest du pays. Les autorités camerounaises fortement appuyées par la France menaient une répression féroce dont je ne pris pleinement conscience que plus tard². Tout l'ouest du pays était quadrillé de postes et de barrages militaires. Ruben Um Nyobé fut tué quelques mois après, la rébellion fut écrasée et Ahidjo, soutenu par la France, accéda à la présidence lors de l'indépendance du pays en 1960. La formation que j'avais reçue me rendait quasiment inapte à toute analyse politique de la situation.

Il en fut de même pour ma troisième découverte du continent africain. Avant le début de la deuxième année à l'X, toute la promotion était envoyée en Algérie pour une quinzaine de jours. Par groupes de deux nous étions affectés dans une unité militaire *de maintien de l'ordre*. Je fus affecté dans un peloton de blindés légers près de Tiaret, dans l'Oranais. Le chef de peloton était un Centra-lien qui achevait son service militaire de 27 mois. Je participais à toutes les opérations de contrôle, à pied ou en blindé, de nuit comme de jour. Je n'ai jamais su ce que mon sous-lieutenant pensait de cette guerre. Calme, expérimenté, d'une grande maturité, il tenait remarquablement son peloton et imposait à ses troupes un comportement d'une correction absolue vis-à-vis des populations. Je crois

2. Je viens de lire *L'antilope blanche*, de Valentine Goby, histoire émouvante d'une institutrice française qui s'acharna dans les années 50 à développer un collège privé dans un quartier populaire de Douala, pour jeunes filles camerounaises, unique au Cameroun à cette époque, alors que émeutes et violences s'y multipliaient et que les autorités ne faisaient rien pour favoriser son projet. Les jeunes filles y recevaient un enseignement de qualité et une formation humaine, sportive et de *savoir-vivre* tout à fait exceptionnelle. Elles réussissaient remarquablement. Certaines d'entre elles, vu leurs bons résultats au bac, obtinrent des bourses de formation supérieure en France. Elles furent nombreuses à jouer un rôle important dans les premières années de l'indépendance de leur pays. Ce livre atteste de la violence des *troubles* – une véritable guerre civile en fait – qui régnaient à cette époque dans cette région.

qu'il exécutait sa mission aussi bien que possible mais avec un scepticisme marqué sur sa légitimité et ses chances de réussite. Je mesurais à quel point j'étais peu habitué aux responsabilités et peu informé de la situation politique. Nous assurâmes un jour une liaison avec un centre isolé situé à 100 kms au sud. Tous les poteaux électriques et télégraphiques étaient coupés et on ne voyait quasiment personne sur notre route. Le maintien de l'ordre se révélait dans certaines zones une véritable guerre.

Ces trois prises de contact avec le continent africain marquèrent ma mémoire professionnelle comme des points de départ et de référence d'une évolution accélérée, d'un passage d'un monde à un autre. Je serai présent dans cette mutation. Mais surtout ces premières entrevues me firent aimer ces mondes nouveaux, quelque peu étranges, divers et pleins d'humanité en dépit de la violence à laquelle ils étaient soumis.

La découverte d'une maison bizarre pour un bail de 50 ans

À mon retour du Cameroun et de l'Algérie, au début de la seconde année de l'X, j'étais toujours aussi ferme sur mon orientation professionnelle mais je me rendais mieux compte de la complexité de la *cause* que je voulais embrasser. Ces pays étaient étranges, je ne comprenais guère ce qui s'y passait et ne voyais pas encore très bien ce que je pouvais y faire. Mais déjà on parlait d'indépendance, de tiers-monde, d'aide à la mise en place d'administrations et d'infrastructures, de développement, de planification, de coopération.

Mon camarade et moi devions pourtant résoudre un problème précis, sans solution évidente. Les *corps* de l'État ouverts aux polytechniciens à la sortie de l'École n'avaient rien à voir avec l'aide au développement. On pouvait toujours *pantoufler* dans le secteur privé mais il fallait alors rembourser les frais de scolarité. Certes de grandes sociétés acceptaient de payer cette pantoufle (Péchiney l'aurait fait pour moi) mais là n'était pas ma *vocation*. Les ONG n'existaient pas encore et de toute façon n'auraient pu payer la *pantoufle*. Cependant la politique et l'idéologie de l'aide au développement prenaient *corps*, si j'ose dire, dans un élan de générosité quelque peu paternaliste et politiquement ambigu mais réel. Les corps civils offerts aux jeunes polytechniciens, les Ponts et Chaussées, les Eaux et Forêts, les Statistiques offraient quelques places pour *l'outre-mer* mais, mal éclairé pour partie, peu emballé par ce que je croyais être un travail purement technique et trop spécialisé, j'écartai ces opportunités. Je compris qu'en fait, j'étais attiré par un travail mêlant études et recherche d'une part, intervention sur un processus global de développement d'autre part. En fait je voulais être un économiste du développement combinant recherche et *planification* du développement. Ce souci de conjuguer recherche et politique *pour le développement* guidera en fait toute ma carrière.

J'entrepris avec mon camarade de démarcher des organismes publics ou para-publics qui intervenaient outre-mer. Partout on nous disait qu'il fallait acquérir d'abord une formation spécialisée, un métier. Les démarches les plus avancées eurent lieu auprès de la SEDES (Société d'études et de développement économique et social), filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui avait une branche spécialisée sur l'outre-mer. Son directeur était en voie de lui donner un essor remarquable en Afrique. En peu d'années, elle deviendra un important bureau d'études multisectoriel et multidisciplinaire, disposant de spécialistes de haut niveau et expérimentés, ne négligeant pas les travaux de recherche ni les essais méthodologiques, et imprégnés d'un esprit de *service public* évident. Notre recrutement fut à deux doigts de se faire. Mais son directeur recula devant le coût d'une formation spécialisée (par exemple, en un an, au Centre d'études et de programmation économique) et d'une mise sur le terrain comme *junior*. Combien ai-je par la suite croisé de jeunes, pendant des années et des années, qui ne trouvaient pas d'emploi parce qu'ils n'avaient pas d'expérience et que les organismes de développement n'avaient pas les moyens, sur leurs contrats, de financer cette acquisition de compétences directement solvables !

Et même à l'heure actuelle, où certaines Universités ont mis sur pied des DESS de grande qualité bien ciblés sur des domaines de développement, je continue de croiser des jeunes très motivés et très bien formés qui ne trouvent pas d'emplois stables car ils ne sont pas encore *experts*. La formule d'expert-junior n'a pas encore été mise au point, sinon dans des cas particuliers beaucoup trop rares. Nombre de jeunes diplômés doivent encore faire des prouesses pour enchaîner des petits boulots qui, à force d'abnégation et de patience, finissent par leur faire un curriculum vitae vendable aux bailleurs de fonds !

Nous étions bien prêts de perdre courage quand le Père Chevalier me conseilla d'aller voir un confrère jésuite, polytechnicien lui aussi, qui travaillait à la Revue *Études, rue Monsieur* (ces deux mots deviendront bientôt et pour des décennies synonymes du ministère de la Coopération). Ce jésuite venait d'écrire un article sur un organisme peu connu, l'ORSTOM, dont le siège était situé juste en face de la revue *Études* et qui peu de temps après déménagera pour laisser la place au ministère de la Coopération. J'allais le voir et lui expliquait notre problème. Il me parla de l'ORSTOM, me donna copie de son article et m'assura qu'il s'agissait d'une institution solide et promise à un bel avenir. Je venais de découvrir la maison

de mes rêves à laquelle je resterai attaché pendant près de cinquante ans.

L'ORSTOM avait été créé en 1944 comme une sorte de CNRS spécialisé sur les territoires de l'outre-mer sous dépendance ou tutelle française. Dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, il avait changé d'appellation en 1953. De l'ORSC (Office de la recherche scientifique coloniale) il devint alors ORSTOM, Office de la recherche scientifique et technique outre-mer, appellation qu'il gardera jusqu'en 1998. Il devint alors enfin l'IRD, Institut de recherche pour le développement¹.

J'aurai à montrer dans la suite comment cet organisme connu, trop lentement mais sûrement, une prodigieuse évolution pour s'adapter aux transformations politiques du monde et aux exigences de la recherche internationale, tout en gardant une *culture* et une finalité scientifique et politique uniques au monde. Et ce en dépit de mises en question récurrentes de son existence même.

Mais déjà en 1958 l'Office manifestait sa profonde originalité. Il avait connu une expansion très rapide au cours de ses quinze premières années d'existence. J'en avais une vision partielle grâce à l'article que je venais de lire. Et j'ai retrouvé récemment un supplément datant de 1959 d'une revue dans lequel les trois principaux responsables de l'ORSTOM en faisaient une présentation détaillée.

Cet organisme avait pour mission de procéder aux inventaires, études de base et recherches susceptibles de favoriser la *mise en valeur* de ces pays d'outre-mer dont la plupart allaient devenir indépendants en 1960. Et l'on parlerait alors de développement économique et social et non plus de mise en valeur, expression qui renvoyait trop clairement aux intérêts de la puissance coloniale.

Toujours est-il qu'à cette époque l'ORSTOM travaillait et recrutait dans 25 disciplines scientifiques depuis la géophysique, la géologie et l'océanographie jusqu'aux sciences humaines et sociales en passant par la pédologie, l'hydrologie, les diverses sciences de l'agronomie, l'entomologie, la nutrition, etc. Il disposait d'instituts, centres et laboratoires dans la plupart des futurs États indépendants et des DOM/TOM et des logements nécessaires à un personnel qui travaillait pour l'essentiel en *expatriation*. J'ai appris en lisant l'ar-

1. Beaucoup de personnes croyaient que le T de ORSTOM signifiait Territoire (le Directeur général du CNRS fit le lapsus au début des années 1990 lors d'une réunion européenne à Bruxelles sur la recherche française !). L'héritage colonial de l'Office a eu la vie dure, à tous points de vue.

ticle de 1959 ci-dessus évoqué qu'il y avait alors deux fois plus de candidatures que de postes à offrir et parmi celles-ci un dixième était celles d'Africains et de Malgaches. Il recrutait des universitaires au niveau de la licence et des ingénieurs (agronomes, hydrologues, géologues). Et, pour donner à ces diplômés la spécialisation nécessaire au travail dans les milieux tropicaux, équatoriaux ou arides, il avait organisé dès 1944 une formation en deux ans dans des centres d'enseignement, constituant bien avant l'heure de véritables 3^e cycles. La formation de ces élèves se faisait, pour les sciences *dures*, dans le centre de Bondy en région parisienne puis dans les centres outre-mer. À la suite de quoi, si le diplôme ORSTOM était obtenu, les élèves étaient titularisés comme fonctionnaires.

Cet organisme de recherche multidisciplinaire, finalisé sur le développement et appelé à travailler en coopération avec les nouveaux États indépendants de l'ancien empire colonial, était exactement ce que mon camarade et moi nous cherchions depuis un an. De surcroît il offrait une formation, rémunérée, de deux ans et, étant un organisme public, il pouvait être considéré comme un débouché acceptable pour un polytechnicien, ne nécessitant pas le remboursement de la *pantoufle*. Bientôt d'ailleurs, ces débouchés dans les organismes de recherche publics seraient officialisés sous le terme de « botte recherche ».

Cet organisme original était très peu connu en France. Et le restera pendant des années tout au long desquelles j'aurai bien du mal à expliquer, y compris à mes proches, quelle était ma profession. Travaillant à l'étranger, sur des terrains et des domaines peu connus des Français, les spécialistes de l'ORSTOM ne cherchaient guère à toucher l'opinion publique. Et sa direction, jusqu'à la fin des années 90, n'eut aucune politique de communication digne de ce nom.

Cet événement, décisif pour moi, de la découverte de l'ORSTOM, fut donc, dans une grande mesure, le fruit du hasard. Mais un *hasard* mâtiné de *nécessité* comme aurait dit Monod tant la cible que je recherchais avec une ténacité têtue était clairement circonscrite. De nos jours mes jeunes successeurs n'ont plus à passer par cette recherche tâtonnante et obstinée, puisqu'ils disposent facilement de toutes les informations voulues grâce aux merveilles de l'Internet.

Si, désormais, pour mon camarade et moi, la voie à suivre était connue, encore fallait-il y entrer. Les difficultés n'étaient pas terminées. Nous voulions entrer à l'ORSTOM comme économistes spé-

cialistes du développement, développement entendu au sens de processus global. On dirait aujourd'hui que nous voulions nous spécialiser en macroéconomie.

Nous nous rendîmes donc au siège de l'ORSTOM en frappant à la porte d'entrée obligée: le bureau chargé du recrutement et de la formation des élèves. Ce bureau était dirigé par une vieille demoiselle, autoritaire mais efficace et bienveillante. Elle nous accueillit à bras ouverts. Des polytechniciens étaient, de son point de vue, des recrues de choix. Elle nous envoya voir le responsable scientifique des Sciences humaines. Celui-ci, spécialiste d'ethnologie et d'anthropologie, nous reçut très mal. Il n'arrivait pas à comprendre ce que nous pourrions faire à l'ORSTOM. Les quelques économistes qui y travaillaient étaient plutôt des économistes anthropologues, s'attachant à étudier dans le détail l'originalité des comportements économiques et des processus de production et de commercialisation propres à ces pays sans système économique globalement organisé. Il estimait que notre place n'était pas dans son Département. Inquiets et dépités, sans autorité suffisante pour argumenter, nous sommes retournés voir la vieille demoiselle pour lui rendre compte de cette fin de non-recevoir.

Furieuse, elle nous propulsa derechef dans le bureau d'un conseiller du Directeur général. Une fois de plus la chance, cette fois servie par l'opiniâtreté de la responsable des recrutements, nous sourit. Ce conseiller, arrivé depuis peu à l'ORSTOM, était en fait un administrateur de l'INSEE qui avait été un des responsables de la statistique en Afrique équatoriale française. Il partagea immédiatement l'enthousiasme de notre interlocutrice pour notre candidature et, avec l'accord du Directeur général, il prépara notre entrée à l'Office, prévue pour l'année suivante, après l'année de service militaire.

Il prit langue à l'INSEE avec le responsable de la Statistique outremer qui se voyait affecter chaque année quelques administrateurs volontaires. Ce responsable avait été le directeur de toute la statistique de l'AOF. Il accepta qu'à l'issue de notre service militaire en Algérie nous suivions la scolarité de deux ans de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique), située dans les locaux mêmes de l'INSEE, quai Branly.

Rassurés, pleinement satisfaits, très heureux il faut le dire après tous ces tâtonnements et toutes ces incertitudes, nous terminâmes, tranquillement, notre deuxième année à l'X.

Seule petite ombre au tableau, mon père ne comprenait pas ce choix hors des sentiers battus de la famille des polytechniciens qu'il

avait été si heureux de me voir intégrer deux ans plus tôt. Jamais par la suite il ne s'intéressa à ma carrière, explicitement du moins.

À ce moment là je n'étais encore qu'un adolescent, toujours pris en charge par ma famille puis par les internats du Prytanée et de l'X. Mon seul acte de responsabilité personnelle avait été ce choix de carrière. Les trois années suivantes me feront passer à l'âge adulte.

La marche vers la maturité

Pour gagner un peu d'argent en complément de la petite solde payée aux polytechniciens de deuxième année et pour occuper utilement une partie des deux mois séparant la sortie de l'X du début du service militaire, je décidai de faire un stage d'un mois pendant l'été. Tout naturellement je me tournai vers Péchiney qui me proposa aussitôt un stage à St-Jean-de-Maurienne où se trouvait sa plus grande usine de fabrication d'aluminium.

Mon stage de l'année précédente à Édéa me dispensait du temps d'initiation préalable. Je me vis confier une étude présentant un intérêt évident pour la Société. Il s'agissait de mesurer si l'enrobage des grandes cuves métalliques d'électrolyse de l'aluminium par une chape de béton entraînait une réelle économie d'énergie en limitant les pertes de chaleur. Je mesurai donc la température de dizaines de points répartis sur les parois de la cuve bétonnée et d'une cuve normale. Je travaillais donc sous les cuves et le long de leurs parois. Un jour le bain en fusion déborda de la cuve sous laquelle j'étais et je garde encore à l'épaule les traces de brûlures, heureusement assez légères, qui en résultèrent. Une fois les mesures faites, je fis les calculs de déperdition de chaleur pour les deux cuves et je trouvai une différence substantielle. Quand, à la fin du stage, je vins trouver le directeur de l'usine, avant même de me dire bonjour, il me demanda «Alors quelle différence trouvez-vous entre les deux cuves?». Il fut très satisfait du résultat obtenu. J'étais content de ce travail et découvrais que la vie en entreprise pouvait être intéressante et apporter de grandes satisfactions. Cependant, à mieux y réfléchir, je compris qu'en fait une des raisons qui avait guidé le choix de mon engagement professionnel c'était le désir d'être le plus autonome possible. Je ne voulais pas dépendre d'un chef.

Dès le mois suivant j'étais à Saumur, à l'École de l'Armée Blindée et de la Cavalerie, comme aspirant, pour une formation de six mois

avant de partir en Algérie. Et là je trouvais des chefs et une discipline ! Mais nous n'étions pas très nombreux, quelques dizaines, tous polytechniciens ou ingénieurs EOR (Élèves Officiers de Réserve) sortant de grandes Écoles. L'encadrement était compétent et nous traitait bien, tout en nous imposant un rythme de cours et d'exercices assez intense. Sur l'Algérie nous subissions la doctrine officielle : la France y menait des opérations de *maintien de l'ordre* et devait naturellement garder l'Algérie française. Un de nos lieutenants encadreurs, au cours de nos manœuvres, appelait nos futurs adversaires « les salopards » !

En arrivant en Algérie nous passions tous, notre promotion de polytechniciens et nos camarades EOR, à Arzew, près d'Oran, pour une formation complémentaire de quinze jours, militaire mais surtout *psychologique*. Et là, c'était l'endoctrinement à la massue.

Je fus affecté au 25^e régiment de Dragons implanté près d'Orléansville, dans la vallée du Chelif, au pied des monts de l'Ouarsenis. La vallée et les piémonts étaient *pacifiés* et quadrillés de postes militaires mais l'Ouarsenis était un repaire de *rebelle*s ou *fellagas*. Mon escadron était basé à Masséna, dans les piémonts de l'Ouarsenis. Deux des pelotons (une trentaine d'hommes chacun) occupaient chacun un poste en limite de la zone de pacification, les deux autres menaient des opérations de poursuite des fellagas. Et tout l'escadron – les quatre pelotons – participait de temps à autres à de vastes opérations de bouclage des bandes de fellagas et c'étaient les troupes de choc, parachutistes, légionnaires, etc., qui allaient au combat.

Je reçus le commandement d'un peloton basé provisoirement au siège de l'escadron, à Masséna mais destiné à aller bientôt occuper un des deux postes de surveillance et pacification.

L'escadron était donc mi-pacificateur, mi-opérationnel. Son commandant, un capitaine sorti de St-Cyr, avait les deux visages correspondant. Brillant, d'une autorité indiscutée, dur quand il le fallait, excellent combattant, il savait charmer et déployer des trésors de diplomatie pour obtenir la confiance des populations de son secteur. Il m'emmena dans ses tournées de contact avec les chefs des douars qu'il assurait de sa protection, de son aide, du souci de la France de leur apporter paix et développement. Je n'ai jamais su s'il était vraiment sincère. En tout cas c'était du grand art. Mais il montait aussi des opérations de combat très efficaces et tenait à enrichir en permanence son *tableau de chasse*. Son adjoint était un lieutenant sorti du rang, chargé des renseignements, vantard, brutal et sans retenue pour faire parler les prisonniers. Ce lieutenant pratiquait donc, aussi discrètement que possible, la torture *en passant ces prisonniers à la*

gégène. Le capitaine avait une grande autorité sur lui et limitait ses initiatives mais il les acceptait. Je fus bouleversé de ces pratiques du lieutenant, en parlai au capitaine qui me répondit par des paroles apaisantes. J'eus l'idée d'aller en parler au colonel commandant le régiment mais compris vite, en en parlant avec un autre sous-lieutenant sur le départ, un séminariste *rappelé*, que cela ne servirait à rien. J'étais en conflit permanent avec le lieutenant. Devant cette réaction et rapidement conscient que je ne serais qu'un piètre combattant, le capitaine m'envoya avec mon peloton occuper le poste de *Si Touil* à une dizaine de kilomètres de Masséna. *Si Touil* était un modeste village d'une cinquantaine de mechtas situées au pied d'une petite colline dominant toute la région vers le Sud, c'est-à-dire vers l'Ouarsenis. En haut de la colline un poste militaire était entouré de barbelés et d'un champ de mines sur quelques mètres.

Mon peloton vint donc y remplacer, peu après mon affectation à l'escadron, un autre peloton. J'étais responsable du poste, du village et de son *auto-défense* d'une quinzaine de villageois armés, responsable aussi de la sécurité de toute la zone environnante qui, à 4 ou 5 kms au sud, atteignait les premières pentes de l'Ouarsenis. Je devais donc m'assurer que les *rebelle*s de la montagne n'y pénétraient pas pour se ravitailler, se renseigner, infiltrer des commandos vers le nord. Je devais aussi *encadrer* les populations, protéger école, dispensaire, groupe de formation des femmes, lesquelles recevaient la visite d'assistantes sociales deux fois par semaine. En bref maintenir la sécurité, la confiance et la *pacification* paternaliste de la population. J'étais libéré du capitaine et surtout du lieutenant, ces *opérations* en dehors de la participation au bouclage des grosses interventions dans l'Ouarsenis. J'étais enfin responsable et autonome pour la première fois de ma vie.

Je garde un très bon souvenir de ces cinq mois passés à *Si Touil*. Le pays est magnifique et je m'entendais très bien avec les villageois et en particulier avec le chef du village qui était aussi le chef du groupe d'auto-défense. Lui parlait français, comme quelques rares villageois. Mais j'avais un interprète, un harki (auxiliaire militaire) qui me suivait comme une ombre, très bon connaisseur de la région, toujours de bonne humeur mais qui parlait un français très approximatif.

Dans mon peloton il y avait deux groupes, commandé chacun par un sergent. Un des groupes était composé d'*appelés français*, l'autre pour sa majorité, dont le sergent, composé de rebelles ralliés, excellents combattants qui vouaient une haine féroce à leurs anciens camarades, et réciproquement. Les deux groupes ne s'entendaient

pas très bien mais les Français étaient bien contents de la sécurité que leur apportait le groupe algérien, toujours en pointe quand nous nous déplaçons en zone risquée.

Je me mis donc à découvrir mon territoire, à visiter régulièrement les quelques villages, hameaux ou mechtas isolées qui s'y trouvaient, à surveiller et favoriser les activités du village de *Si Touil*, situé à quelques centaines de mètres, au bas du piton. J'avais une confiance absolue dans le chef du village avec qui j'entretenais des relations amicales.

Je ne suis pas très sûr que les paysans vivant hors de *Si Touil* étaient, eux, hors d'une certaine emprise des fellagas et qu'ils ne me cachaient pas les incursions discrètes de ceux-ci. Mais ils m'accueillaient toujours avec une grande cordialité. J'aimais beaucoup ces randonnées, avec une petite partie de mon peloton, dans la zone sous surveillance directe du reste du peloton resté sur le piton. J'ai ingurgité pendant ces cinq mois un nombre incalculable de cafés. Nous allions parfois, sur ordre du capitaine et avec tout le peloton, à la limite sud du territoire faire des reconnaissances au pied de l'Ouarsenis ou tendre une embuscade sur un sentier supposé voir passer un groupe de rebelles. En cinq mois il n'y a eu aucun incident, aucun contact avec les fellagas. Souvent le chef de village nous accompagnait. Et le groupe d'auto-défense était très efficace car très hostile aux rebelles dont il craignait les exactions.

Il m'arrivait en fin de journée de descendre bavarder au village, accompagné seulement de mon fidèle harki, ce que le chef de village et les sergents considéraient comme imprudent. J'étais plus proche des musulmans du peloton car je m'appuyais beaucoup plus sur leur connaissance du pays et leurs capacités militaires que sur celles des appelés. De cela, ces derniers m'en voulaient un peu. Les conditions de vie étaient plutôt spartiates mais cela m'était indifférent, sauf la nourriture qui était franchement très peu appétissante ; de temps en temps j'allais au chef-lieu pour acheter des vivres plus comestibles et des fruits que je partageais avec les gradés avec qui je faisais *popote*.

Ce commandement du peloton et cette responsabilité de la sécurité des populations me firent acquérir la maturité qui me faisait défaut jusque là et me donnèrent définitivement l'esprit d'indépendance et le goût des initiatives personnelles qui marquèrent ultérieurement ma vie professionnelle. Et mon attachement à l'Afrique se renforça. Après coup, cependant, je me suis rendu compte que je n'avais pas encore acquis une très grande capacité à juger les gens et encore moins à analyser les tenants et aboutissants politiques des

situations de conflits. À l'époque, du moins dans la région où je me trouvais, la pacification gagnait du terrain et l'espoir de maintenir l'Algérie française ne se discutait guère. J'étais donc toujours quelque peu naïf.

Même si je garde en fin de compte – contrairement à de très nombreux jeunes de ma génération envoyés en Algérie, et marqués pour la vie par cette guerre – un bon souvenir de ce *service militaire*, j'en ressens une amertume profonde. Car les événements ultérieurs révélèrent mon aveuglement. Sans avoir aucune information précise à ce sujet, je suis bien obligé de supposer que, selon toute vraisemblance, les harkis, mes compagnons d'arme musulmans, le groupe d'auto-défense de Si Touil ont été tués, voire torturés, lors de l'indépendance de l'Algérie. Et cela parce qu'en fait nous les avions trompés.

*
* *

Un peu plus d'un mois avant la fin de mon temps en Algérie, à la mi-août 1960, mon frère aîné, lieutenant d'active, se mariait à la fille du directeur du Haras de Lamballe. Je réussis à obtenir une permission de quelques jours pour me rendre à son mariage. La meilleure amie de la mariée, Catherine, ma future femme, fut aussi invitée. Elle m'avoua ultérieurement, qu'en vacances chez une de ses sœurs, elle hésita à s'y rendre. Son père, en retraite à Saint-Malo, avait été directeur du haras pendant 15 ans, avec pour sous-directeur le père de la mariée. Elle avait onze frères et sœurs et préparait une licence d'électronique à Rennes ce qui, pour une fille à cette époque et en Bretagne, était plutôt rare (il n'y avait que 3 filles dans son amphi). Ce qui *devait* arriver arriva. Ce fut, comme on dit, le coup de foudre, lequel, 50 ans après, prolonge ses effets. Deux circonstances particulières favorisèrent de manière décisive la *rencontre*. Le lendemain du mariage il y avait une soirée dans un château des environs à laquelle Catherine était invitée. Constatant notre évidente attraction, les hôtes de cette réception m'invitèrent aussi à cette soirée. Ce qui nous laissa tout le temps voulu pour constater et manifester, malgré notre timidité et notre inexpérience réciproques en la matière, que nous étions faits l'un pour l'autre. La deuxième circonstance particulière qui permit d'assurer le lien fut que ma famille passait ses vacances à Paramé, commune mitoyenne de St-Servan. La troisième et dernière journée de ma permission put donc se passer en la compagnie de Catherine. Je ne puis m'empê-

cher de penser qu'une fois encore un concours de circonstances particulières décida de mon avenir, y compris de mon avenir conjugal.

Car Catherine, ce qui apparaîtra avec évidence dans la suite de ce récit, joua un rôle décisif tout au long des diverses phases de mon itinéraire. Elle accepta, non seulement de bonne grâce mais en s'y impliquant avec bonheur et courage, toutes les contraintes et les décisions afférentes à mon travail de *chercheur du développement* : les conditions de vie précaires, les difficultés financières à certaines époques, les emplois du temps très chargés, les nombreux déplacements. Organisée, douée d'un sens pratique peu ordinaire, elle fit face à tous les problèmes matériels inhérents à la vie itinérante d'une famille qui compta bientôt trois enfants. Davantage encore, elle s'impliqua dans cette vie professionnelle elle-même. Elle y apporta son soutien de mille et une manières : elle savait tout ce que je faisais, me faisait bénéficier de son jugement rapide mais très sûr sur les circonstances et les hommes et les femmes que je rencontrais, m'assistait dans certains travaux, m'apportait un concours très précieux, car discret et chaleureux, dans les relations sociales avec mes collaborateurs et mes supérieurs hiérarchiques. En bref, elle fit la compagne permanente et motivée de mon itinéraire professionnel. Sans son appui, je n'aurais pu accomplir tout ce que j'ai fait et surtout l'accomplir dans la sérénité indispensable. Je m'en rends d'autant mieux compte que j'ai constaté à maintes et maintes reprises les problèmes de couples que posait la vie en expatriation.

Je retournai à *Si Touil* après trois jours de permission, lui écrivis tous les jours du haut de mon piton et me déclarai dès mon retour. Nous nous mariâmes en décembre 1960, quatre mois après notre première rencontre.

*

* *

Je conserve un excellent souvenir de mes deux années, à Paris, de spécialisation en économie et statistique et d'initiation aux réalités des pays en développement. Non seulement parce que j'étais un heureux jeune marié mais aussi parce que la formation reçue était passionnante, diversifiée et de grande qualité.

Le cœur de cette formation était constituée des enseignements de l'ENSAE. C'était l'École de formation des administrateurs de l'INSEE et elle dépendait directement du directeur général de l'INSEE. Elle était située dans les locaux de l'INSEE, quai Branly, à l'emplace-

ment actuel du Musée des arts premiers. Les élèves-administrateurs, un dizaine, étaient presque tous des polytechniciens. Il y avait aussi une dizaine d'élèves *libres* qui avaient réussi le difficile concours d'entrée. Et, fait tout récent, amorcé l'année précédente, l'ENSAE accueillait des élèves étrangers – une vingtaine pour notre promotion – venus d'Afrique, d'Asie et du Maghreb et sélectionnés par concours spécial mais du niveau mathématique voulu pour suivre les enseignements théoriques de l'École. Leur scolarité et leur séjour étaient financés par des bourses de la Communauté économique européenne et de la France. Ils étaient destinés à fournir les cadres des Services Statistiques des États francophones qui accédaient à l'indépendance. C'était là le lancement, précoce, d'une ambitieuse et très cohérente politique de coopération statistique. Cette politique de coopération d'une qualité exceptionnelle s'étendit sur plus de quatre décennies. J'en serai un des responsables de 1974 à 1983. Ses résultats en seront largement contrariés en Afrique subsaharienne par les politiques d'ajustement structurel des années 90. J'aurai naturellement à y revenir car cette coopération fut un des fils conducteurs de ma vie professionnelle.

À ces quarante étudiants s'ajoutaient enfin quatre X: mon collègue de l'ORSTOM et moi, et deux jeunes officiers de l'Armée de Terre. La promotion était donc composée d'individus d'origines et de destinations diversifiées mais qui s'entendaient tous fort bien et qui obtinrent tous leur diplôme d'ingénieur.

Aux enseignements de l'ENSAE proprement dits s'ajoutaient des cours et conférences plus spécialisées pour les élèves étrangers et pour les Français qui se destinaient à la Coopération. Mon camarade et moi devions de plus suivre les cours, conférences et travaux dirigés organisés à l'ORSTOM pour les sept élèves de Sciences Humaines recrutés cette année là par l'ORSTOM.

Pendant les trois premiers mois, j'habitais chez mes parents, près de l'Étoile. Puis, après notre mariage fin décembre, Catherine et moi logions *chez l'habitant* dans une grande chambre d'un appartement situé près de l'École militaire, à un quart d'heure à pied de l'ENSAE, et appartenant à une vieille dame. Celle-ci tolérait, mais tout juste, que nous fassions un peu de cuisine dans la salle d'eau. J'étais alors assez peu payé (700 francs si je me souviens bien) et une fois payée la location de la chambre, il nous restait tout juste de quoi vivre. Catherine se révéla un excellente *maîtresse de maison*, économe et débrouillarde. Et nous vécûmes là six mois très heureux. Catherine avait abandonné ses études universitaires qui, de toute façon, ne lui auraient pas offert de débouchés lors de notre prochaine

expatriation. De plus nous voulions mettre rapidement un enfant en route pour que la naissance ait lieu avant notre affectation en Afrique. Ce qui fut fait et notre premier enfant, un garçon, naquit début novembre 1961, un an avant notre départ. Heureusement nous découvrîmes une opportunité de location d'un studio au 5^e étage, sans ascenseur, à Boulogne-Billancourt, tout près des usines Renault. Je me rendais à l'ENSAE en bicyclette. Nous étions quelque peu à l'étroit et après la naissance de Thierry, nous le faisons dormir dans la cuisine qui pouvait tout juste accueillir son berceau. Et il fallait dégager la table pour que je puisse travailler. Là encore, Catherine supporta toutes ces contraintes avec le sourire et avec efficacité.

Il me faut dire quelques mots des souvenirs et traces que me laissèrent les enseignements reçus pendant ces deux années. Ceux de l'ENSAE étaient pour une grande part dispensés par des administrateurs de l'INSEE eux-mêmes, donc par des professionnels jeunes, voire très jeunes (l'un d'eux, spécialiste de l'analyse statistique et futur directeur général de l'INED, venait de sortir de l'ENSAE quand il nous donna des cours, d'ailleurs extrêmement appréciés). Il faut savoir que l'INSEE, dans sa configuration actuelle, n'a pris son essor qu'après la seconde guerre mondiale.

Le directeur de l'école était Edmond Malinvaud, très brillant économiste-statisticien. Il assura pendant des années à l'ENSAE des cours d'économie et fut un des principaux acteurs de l'introduction en France des techniques statistiques de l'économie. Il fut, avec une poignée d'autres polytechniciens, dont Maurice Allais, un autre de mes professeurs, à l'origine d'un changement fondamental dans l'enseignement de la science économique en France, à savoir la *formalisation* systématique des théories économiques. Comme Maurice Allais, il forma des générations d'économistes *mathématiciens* qui réussirent aussi bien dans le progrès de la discipline que dans leurs applications à la prise de décisions par les responsables de politiques économiques ou de l'analyse de projets d'entreprise. D'une rigueur intellectuelle peu commune, il alliait modestie et talent pédagogique. Il sera ultérieurement directeur général de l'INSEE. Il sera nommé à la tête de l'INSEE peu de temps après que j'entre au service de Coopération de cette direction générale du ministère des Finances. Il soutiendra avec intérêt mes efforts pour, dans le domaine de l'économie du développement, faire se féconder réciproquement l'économie et la statistique d'une part, les autres disciplines des sciences humaines et sociales d'autre part. D'une grande notoriété internationale il manqua de peu d'être prix Nobel d'économie.

Nous suivions également, à l'École des Mines de Paris, les cours d'économie théorique de Maurice Allais, autre pionnier de la formalisation des théories économiques appliquée à la prise de décision. Lui, obtint le prix Nobel d'économie en 1988.

Notre troisième professeur d'économie fut Raymond Barre qualifié, avec quelque emphase, par un de nos présidents de la République, Valéry Giscard d'Estaing je crois, *de meilleur économiste de France*. Professeur d'université, auteur d'un manuel d'analyse économique qui servit de référence à des générations d'étudiants, il était alors directeur de cabinet du ministre de l'Industrie. En deuxième année il nous donnait, par groupes, à étudier, sur documents, des problèmes de politique économique d'actualité. Chaque groupe rendait compte de son travail devant la promotion et provoquait la discussion. Autant Raymond Barre quand il nous faisait son cours en 1^{ère} année nous semblait un peu *pataud* dès qu'il s'agissait de formalisation, de courbes, de démonstration mathématique, autant il était *génial* quand il donnait son point de vue sur les problèmes d'actualité économique. Il me fit découvrir ce qu'était l'économie *politique*. En bref je peux dire que nous avons bénéficié à l'ENSAE d'un enseignement de l'économie par ceux qui étaient probablement les trois meilleurs économistes français de l'époque, en tout cas par ceux qui seront les plus connus. Inutile de dire que j'étais passionné... mais curieusement, ni à l'ENSAE, ni à l'ORSTOM je ne me rappelle avoir reçu un cours d'économie du développement. Raymond Barre sortira le manuel reprenant son cours en la matière à l'université quelques années plus tard.

Un autre enseignement qui me marqua fut le cours de sondage par un administrateur de l'INSEE, lui aussi, et *pape* de la théorie des sondages pendant des années. Les enquêtes par sondages n'en étaient alors qu'à leurs débuts et ont constitué une révolution technique dans l'analyse des faits économiques et sociaux. Mon premier travail sera d'ailleurs de réaliser une enquête par sondage au Cameroun sur les *niveaux de vie* des ménages, ce qui me conduira à organiser plus tard, dans le cadre du groupe AMIRA que je créerai dès mon arrivée au service de Coopération de l'INSEE en 1974, une réflexion pluridisciplinaire sur le concept de représentativité dans les recherches en sciences sociales. J'avais en effet constaté qu'à l'ORSTOM les économistes, les anthropologues, les sociologues ou les géographes ne se préoccupaient guère de la représentativité des études de cas qu'ils conduisaient avec finesse et minutie. Pouvait-on alors en généraliser, en extrapoler les résultats à d'autres *terrains* ?

Je n'ai pas un souvenir très précis des enseignements et conférences réservés à l'ENSAE à ceux d'entre nous qui devaient faire carrière outre-mer. Seul, Gérard Théodore, par sa personnalité exceptionnelle et son expérience récente, m'impressionna fortement. Compagnon de la Libération, il avait perdu une jambe à la guerre, ce qui ne freinait en rien un dynamisme étonnant. Administrateur de l'INSEE outre-mer, il lança en 1955 un très ambitieux et très novateur programme d'enquêtes par sondage (démographie, agriculture, niveau de vie) dans tous les pays francophones d'AOF et d'AEF qui allaient bientôt devenir indépendants. Pour la première fois un effort systématique d'investigation statistique était organisé pour fournir à l'échelon national un ensemble de données chiffrées sur des pays dont on ne connaissait rien en dehors des récits des voyageurs, des recensements administratifs et des études localisées de chercheurs en sciences sociales (ceux de l'ORSTOM en particulier). Même les travaux d'historiens laissaient à désirer faute d'archives nationales organisées. J'en sais quelque chose puisque c'est l'un des frères de ma femme qui fonda dans les années 1950 les archives de l'AOF. On peut comprendre alors que l'économie du développement fût alors balbutiante, faute de ces instruments de base que devinrent les enquêtes statistiques et les archives. Ce programme d'enquêtes statistiques sur les pays africains francophones, financés par la France et la Communauté européenne, conçu et réalisé sous la houlette de l'INSEE, couvrit tous les pays en une quinzaine d'années. Les résultats firent référence pendant de longues années, faute d'avoir été périodiquement et systématiquement renouvelés. Ils permirent de lancer les premiers travaux de comptabilité nationale, là encore sous l'impulsion et avec l'aide de l'INSEE. Gérard Théodore, dans ses conférences à l'ENSAE, nous décrivit avec un enthousiasme communicatif la première de ces enquêtes, celle de Guinée qu'il dirigea. Je le retrouverai plus tard à l'INSEE comme directeur de la production statistique et ardent soutien de la politique de coopération de l'Institut.

À l'ORSTOM, les *élèves-chercheurs* en sciences sociales étaient périodiquement réunis, sous la conduite d'un économiste-sociologue déjà expérimenté qui avait dirigé récemment un programme d'enquêtes statistiques et socio-économiques au Sénégal. Il nous confiait de petits travaux de recherche, nous faisait rencontrer des chercheurs de l'ORSTOM de passage entre deux affectations outre-mer et organisait quelques cours de base. Celui sur la sociologie des pays d'outre-mer fut pour moi la découverte d'un nouveau mode d'approche et de compréhension des organisations, institutions et

comportements des groupes sociaux de ces pays. Je pressentis qu'il y avait là des réalités fortes et essentielles, inaccessibles à un regard superficiel et à l'analyse statistique. Et les échanges avec mes collègues des autres disciplines – anthropologues, sociologues, géographes – m'ouvrirent à cette pluridisciplinarité qui fut un des autres fils conducteurs de ma carrière. Je retins, encore superficiellement, que, partout et toujours, pour comprendre le développement d'un pays, il fallait tenir compte de son histoire, des liens sociaux entre les individus et de l'organisation de l'espace.

Par ce va-et-vient entre l'ENSAE et l'ORSTOM, j'étais sensibilisé à une approche des réalités du développement combinant diverses disciplines, méthodes et techniques. J'étais extrêmement motivé par toutes ces découvertes et conforté dans l'idée que la *cause* du développement plaidée par le Père Lebreton était bien un engagement passionnant dont les principaux outils de base commençaient à se forger. Et qu'en entrant à l'ORSTOM j'avais fait le bon choix, si *bizarre* paraissait-il aux yeux de beaucoup.

DEUXIÈME PARTIE

SUR LE TERRAIN

Chef d'enquête dans l'Adamaoua : le choc

À l'issue de ces deux années de formation professionnelle je fus affecté au Cameroun afin de diriger une enquête statistique sur le « niveau de vie des populations de l'Adamaoua ».

Cette première affectation devait marquer profondément tout mon itinéraire professionnel, lequel finirait par me conduire au poste de directeur général de l'ORSTOM. Elle me dérouta, au double sens du terme : j'y découvris une Afrique à peine sortie du XIX^e siècle mais qui allait changer de façon fulgurante en quelques années et j'y laissai subrepticement certitudes, méthodes et instruments reçus en formation. L'Afrique ne s'y accordait pas.

En 1962 l'ORSTOM était bien incapable d'imaginer un terrain et un sujet de recherche pour deux jeunes polytechniciens recrutés et formés pour travailler sur l'économie du développement en utilisant les techniques statistiques, économétriques et macroéconomiques. Les rares économistes déjà sur le terrain s'attachaient à comprendre les comportements économiques des individus, familles et groupes ethniques restreints de diverses régions de l'Afrique subsaharienne et de Madagascar. Ils découvraient que ces comportements économiques ne pouvaient s'analyser sans tenir compte étroitement des rapports sociaux, des coutumes, des croyances qui configuraient ces groupes de population et leur permettaient grâce à leur solidarité de faire face aux contraintes et aléas qu'ils devaient affronter. La sécurité du lignage l'emportait sur l'intérêt de l'individu. Ces économistes de l'ORSTOM, par nécessité, s'étaient fait aussi anthropologues et démographes voire agronomes et géographes. Quant à étudier des *économies nationales* ou à considérer que les *politiques économiques et la planification* naissantes dans ces États nouvellement indépendants pouvaient constituer des objets de recherche, il n'en était pas question. Mauss et son *Économie du don* et Meillas-

soux et son *Anthropologie économique des Gouros de Côte d'Ivoire* faisaient références.

Tout naturellement alors nos deux mentors, le conseiller du Directeur général de l'ORSTOM et le directeur de la coopération à l'INSEE, s'entendirent pur nous affecter aux grands programmes d'enquêtes de base lancées par Théodore quelques années plus tôt. Deux pays exécutaient alors ces inventaires statistiques : la Côte d'Ivoire et le Cameroun. Mon camarade et moi y serions affectés, l'un pour participer à un programme d'enquêtes dans la région de Bouaké, l'autre pour diriger une enquête niveau de vie dans l'Adamaoua, une région de hauts plateaux d'élevage séparant le nord sahélien camerounais du sud forestier. L'épouse de mon camarade craignait quelque peu les conditions de vie dans ces brousses africaines. Comme Bouaké était une ville beaucoup plus importante que Ngaoundéré, chef-lieu de l'Adamaoua, et que les enquêtes ivoiriennes, comme tout ce qui concernait alors la Côte d'Ivoire, bénéficiaient de moyens beaucoup plus importants, en particulier en personnel expatrié, que les enquêtes camerounaises, mon collègue préférait de beaucoup l'affectation en Côte d'Ivoire. Ce que ma femme, plus courageuse, accepta bien volontiers. De fait, sans que je m'en rende compte alors, ce choix eut une influence décisive sur la suite de ma carrière. Nouvelle preuve de l'extrême importance des conditions de vie conjugale et familiale pour le travail en expatriation.

Nous prîmes donc l'avion pour Yaoundé avec notre fils Thierry âgé d'un an, au début du mois d'octobre 1962. Le débarquement à l'escale de Douala nous plongea dans un bain de vapeur et de chaleur suffocante et dans une odeur oppressante de forêt équatoriale, d'humidité et de pourriture. J'en avais déjà fait l'expérience lors de mon stage à Édéa mais Catherine en reçut un choc dont elle se souvient encore. Cette atmosphère débilitante nous fit comprendre immédiatement que les conditions de vie en Afrique subsaharienne pouvaient être dures et que le climat n'y était pas favorable à une activité intense et soutenue. À cette époque l'escale de Douala était longue et inconfortable. Il fallait passer du DC6 à un DC4 car la piste de Yaoundé était trop petite. Je me rappelle, mais ce n'était pas lors de notre arrivée, qu'une fois, à Douala, le DC4 prêt à prendre la piste tomba en panne. On vit arriver un mécanicien avec des clés à molette qui travailla quelques minutes sur une des hélices. Puis le DC4 redémarra. Au moment du décollage les passagers n'étaient pas très tranquilles. Actuellement les bâtiments de l'aéroport de Douala sont analogues à ceux des aéroports internationaux. L'aéro-

port de Yaoundé, devenu international, a été transféré au Nord de la capitale et le voyage Paris-Yaoundé se fait confortablement en quelques heures dans le même *jet*, au lieu d'être une épreuve de presque vingt heures avec plusieurs escales. Même constat pour les divers types d'infrastructures qui se sont multipliées et modernisées : routes bitumées, collèges, lycées, universités, hôpitaux, eau, électricité et surtout télécommunications. Bien sûr ces infrastructures sont peu entretenues et fonctionnent mal faute de moyens (surtout depuis les programmes d'ajustement structurel). Et on ne cesse de souligner leur mauvais état et leur fonctionnement défectueux comme signe de sous-développement de l'Afrique. La comparaison avec des pays développés actuels est effectivement déprimante. Mais la transformation du paysage en quelques décennies est impressionnante.

À notre arrivée à Yaoundé, nous fûmes accueillis amicalement et avec un brin de curiosité par le personnel de l'ORSTOM et installés dans une petite *case* de la *concession* de l'IRCAM. L'IRCAM, Institut de recherche camerounais, était le centre de l'ORSTOM au Cameroun. La concession contenait les laboratoires, la bibliothèque, le garage (le chef de garage, grand maître d'une flotte de véhicules tout terrain, était un personnage très important) et les cases d'habitation du personnel expatrié. Toutes ces familles vivaient en vase clos, les épouses, qui ne pouvaient exercer un emploi, s'ennuyaient et cancan, zizanies, *histoires de boys* et réceptions mutuelles occupaient les longues journées.

Heureusement nous avons un statut un peu à part. D'abord nous devons partir pour Ngaoundéré à la fin du trimestre et l'essentiel de mon travail de préparation de l'enquête se faisait à la Direction de la Statistique du ministère du Plan. Après une hépatite qui manqua de peu de me faire rapatrier, je dus en quelques semaines concevoir, dessiner et tirer tous les questionnaires de l'enquête, aller reconnaître la région (neuf cents kilomètres de mauvaises routes), me présenter aux autorités de l'Adamaoua, tirer un échantillon de ménages à enquêter selon un plan de sondage très sophistiqué et naturellement rassembler matériels et surtout véhicules.

J'eus la chance de bénéficier conjointement de l'appui de deux milieux professionnels de grande qualité mais encore bien peu perméables l'un à l'autre : celui de la Statistique, animé par trois jeunes administrateurs de l'INSEE, celui de l'ORSTOM.

Ma première initiation, je la dois à un médecin de l'ORSTOM, vétérinaire nutritionniste de l'Afrique, qui en quelques semaines me livra avec passion une partie de son immense savoir (et soigna mon hépatite), et à un administrateur de l'INSEE qui avait dirigé une

enquête analogue au Nord Cameroun. Le programme d'enquêtes statistiques devait couvrir successivement toutes les régions du Cameroun, du Nord au Sud, en commençant par une enquête démographique, puis une enquête agricole et enfin une enquête sur le niveau de vie (alimentation, budgets de familles). Très ambitieux et très novateur programme qui devait concerner tous les pays de l'Afrique noire francophone.

Le Cameroun avait un statut particulier car, avant son indépendance, acquise en 1960, il avait été placé sous tutelle des Nations-Unies, tutelle exercée par l'Allemagne puis après la première guerre mondiale par la France. De ce fait il avait plus d'autonomie que les autres colonies françaises, disposait de beaucoup plus de cadres nationaux, d'ailleurs d'excellente qualité, et manifestait dans tous les domaines un nationalisme pointilleux. Le directeur de la Statistique était camerounais et les cadres moyens – les contrôleurs d'enquêtes – étaient également camerounais. Je disposais pour l'enquête de l'Adamaoua des contrôleurs qui avaient encadré l'enquête du Nord. Ils étaient expérimentés, travailleurs et apprenaient en quelques semaines les langues locales. C'étaient des hommes de confiance avec qui je m'entendis très bien pendant toute l'année que dura l'enquête. La structure était très différente de celle de la Côte d'Ivoire où les enquêtes régionales furent confiées à des Sociétés d'études françaises, avec des budgets importants et de nombreux cadres expatriés.

Dès le mois de janvier 1963, nous partîmes en famille et par avion à Ngaoundéré, préfecture d'environ 10 000 habitants. Nous avions à notre disposition une immense mais rustique case dans la concession du BRGM², lequel avait quitté les lieux après des prospections géologiques et minières. Il avait découvert un beau gisement de bauxite, matière première de la fabrication par électrolyse de l'aluminium, mais cela coûtait plus cher d'exploiter la bauxite de l'Adamaoua pour alimenter Édéa que d'importer de l'alumine de France ou d'Australie. Et ce gisement, un demi-siècle plus tard, n'est toujours pas exploité.

À notre arrivée, le château d'eau de la concession normalement alimenté par un camion citerne de la mairie, était vide et le groupe électrogène servant à alimenter la pompe en panne, sans espoir de proche réparation. Notre première occupation fut donc d'emprunter

2. Bureau de recherche géologique et minière.

une dame-jeanne de 20 litres et de descendre jusqu'au marigot voisin chercher de l'eau. Nos bagages suivaient par la route. Prévus sous quarante huit heures, nous les avons attendus plus de cinq jours. Temps d'un combat acharné contre armées de fourmis et nuées de cancrelats et de découvrir, faute d'électricité, les merveilleuses lampes *Aida*, lampes à pétrole à pression de plusieurs centaines de watts. En fait tout se passa bien car mon adjoint, ancien infirmier militaire, était arrivé quelque temps avant nous et était installé dans la même concession du BRGM avec sa femme et ses deux jeunes enfants. Cette famille nous accueillit, nous dépanna et, pendant dix-huit mois, relations familiales et professionnelles se combinèrent harmonieusement. Cet adjoint, pas loin de la retraite et ayant une bonne expérience de l'Afrique, avait été recruté par l'ORSTOM en vue de l'enquête nutritionnelle. De fait il me seconda très efficacement. Même s'il s'occupait principalement de la logistique, des salaires et du budget, il était parfaitement capable d'aller contrôler le travail des enquêteurs et des contrôleurs.

Quand les bagages furent arrivés il fallut mettre en place le frigidaire à pétrole tout neuf. Heureusement un pédologue de l'ORSTOM, qui devait inventorier les sols dans les coins les plus invraisemblables de la planète – depuis le cœur de la forêt amazonienne jusqu'au fond des tourbes indonésiennes – à pied, en Land-Rover et même par parachutage, passait par Ngaoundéré pour aller dans l'extrême Nord. En un clin d'œil il finit d'ouvrir la caisse qui résistait à Catherine – j'étais déjà attelé au recrutement des enquêteurs – puis il fit une magistrale démonstration du bon fonctionnement et de l'entretien (« moins vous y toucherez mieux cela sera ») d'un tel frigidaire. Il le mit d'abord à l'envers, ajusta la mèche avec une lame de rasoir et l'égalisa en la frottant avec un chiffon. Avec cette mise en route et un si bon conseil, le réfrigérateur a imperturbablement fonctionné pendant les dix-huit mois de notre séjour à Ngaoundéré. Puis ce spécialiste des sols, qui passait la nuit chez nous, commença notre initiation à la pédologie en nous expliquant longuement la différence entre les sols ferrallitiques et les sols ferrugineux, distinction qui suscitait à l'époque des débats passionnés entre pédologues, catégorie de chercheurs dont, au demeurant, je n'avais jamais entendu parler auparavant.

Soit dit en passant, pédologues et hydrologues constituaient à l'époque le corps de bataille de l'ORSTOM. Les pédologues caractérisaient et cartographiaient les sols, les hydrologues les cours d'eau. C'étaient plus souvent des ingénieurs (agronomes pour les pédologues) que des universitaires. Les hydrologues étaient même sous la

direction d'un ingénieur de l'EDF. Ils firent un travail fantastique d'*inventaires*, comme on disait, parcourant systématiquement la brousse. Les hydrologues de l'ORSTOM ont accumulé en 50 ans des centaines de milliers de données sur les débits de tous les cours d'eau d'Afrique noire francophone selon les saisons, les pluies, les dénivellements, l'érosion. À l'heure actuelle tout cela est informatisé et télétransmissible. Les instruments, hydromètres, pluviomètres, etc. sont automatisés et transmettent leurs mesures où l'on veut par balises satellitaires. Les pédologues eux se trouvaient devant un travail plus difficile : il leur fallait en creusant des trous de deux mètres de profondeur dans les sols et en observant et analysant leurs caractéristiques physiques et chimiques les classer en catégories censées représenter leur genèse... et leurs aptitudes aux cultures agricoles. Ce qui leur donna beaucoup de mal sans résultats très convaincants. En fait ils mirent des années à changer de paradigme scientifique ; ce qu'ils firent dès lors qu'ils commencèrent à travailler avec les hydrologues pour mesurer la perméabilité des sols et l'écoulement des eaux de ruissellement, à travailler aussi, plus tard encore, avec des spécialistes des matières organiques et de la faune vivant dans les sols. Les hydrologues de leur côté firent leur mutation, dans les années 90 aussi, lorsqu'ils se préoccupèrent du cycle de l'eau : atmosphère, pluies, sols, rivières et même glaciers. Ils se sont alliés aux climatologues, océanographes, glaciologues, pédologues. Toujours l'innovation par multidisciplinarité. Ces petites remarques, au fil de la plume, visent à annoncer deux messages que je reprendrai ultérieurement. Le premier est que la science pour le développement est une œuvre de longue haleine dès lors qu'elle est bâtie sur l'accumulation de données de base sur une très longue période. Le second est qu'une discipline innove dès qu'elle se conjugue avec une ou plusieurs autres disciplines.

À peine arrivé, je fus happé par le calendrier de l'enquête. Je laissai donc à Catherine le soin de la difficile logistique familiale : elle apprit à élever des poulets sous paniers, à découper des antilopes (rapportées par un chauffeur de l'enquête, excellent chasseur), à utiliser des fers à repasser au charbon de bois, à réserver le filet de bœuf abattu le matin même au marché, à aller chercher chaque semaine à l'aérodrome un panier de fruits et légumes lorsqu'un couple de Français des environs expédiait sa production sur Yaoundé par avion. C'était tout de même une vie fruste et difficile et Catherine y fit face avec efficacité, détermination et bonne humeur. Je ne suis pas sûr que beaucoup d'épouses auraient accepté de telles conditions de vie. D'autant que j'étais souvent en tournée de contrôle et

que nos relations avec les autres Français étaient pratiquement nulles. Le secrétaire général de la préfecture, le sous-préfet (un jeune administrateur sorti de l'École nationale de la France d'outre-mer) et les chefs de services départementaux (agriculture, eaux et forêts, santé, enseignement) étaient encore des Français, certains avec de jeunes enfants. À quoi s'ajoutaient quelques couples de commerçants et d'entrepreneurs. À notre arrivée, en toute inconscience, nous fîmes une erreur impardonnable : nous ne rendîmes pas visite, pour nous présenter, à ces dames pour Catherine, à ces chefs de service en ce qui me concernait. Et donc nous ne fûmes jamais invités chez eux. À vrai dire les mondanités de ce milieu étroit ne nous manquèrent pas beaucoup.

Nous fréquentions par contre avec plaisir et intérêt les Oblats de Marie, ordre religieux missionnaire disséminé dans tout le Nord Cameroun, y compris l'Adamaoua, qui dirigeaient le collège de Mazenod de Ngaoundéré. Ils constituaient d'ailleurs à l'époque l'essentiel du corps enseignant. Ils *tenaient* aussi un petit séminaire en dehors de la ville.

Nous avons fait leur connaissance grâce à l'enquête ! Au petit séminaire il y avait une menuiserie. Et c'est là que je fis faire les boîtes en bois pour les balances et le petit matériel des futurs enquêteurs. Le supérieur du petit séminaire, depuis de longues années dans la région mais encore jeune, avait un don singulier fort utile. Il était sourcier et, l'eau une fois détectée, il savait installer des béliers hydrauliques exhaussant l'eau uniquement par l'énergie hydrodynamique. Nous sympathisâmes avec lui et il nous fit connaître les autres Oblats du collège. Nous eûmes des relations très amicales avec certains d'entre eux, dont le professeur de lettres des classes terminales. Apprenant que j'étais polytechnicien, ils me demandèrent d'assurer les cours de math de la classe terminale (c'était alors la première, le collège ayant ouvert ses portes six ans avant) car aucun d'eux ne se sentait vraiment sûr de lui pour ces cours. Le supérieur du séminaire qui donnait des cours de math en 3^e et 4^e demanda à Catherine de choisir des exercices et d'en assurer les corrections. Il n'était pas question qu'une femme donne des cours dans un collège de garçons. Catherine se rappelle cependant qu'on lui demanda de remettre le prix de math à ces classes. Je donnai donc pendant toute l'année quelques heures hebdomadaires de cours de math à une demi-douzaine d'élèves seulement. Il faut dire que si le Sud Cameroun était déjà fortement scolarisé, le Nord Cameroun, dirigé en fait par les Foulbé (Peuls musulmans), l'était très peu. Après la seconde guerre mondiale, les Oblats avaient entrepris de

christianiser les ethnies *animistes* refoulées sur les montagnes de la frontière séparant Nigeria et Cameroun par les conquérants Foulbé. Et l'évangélisation de ces tribus *kirdis* avait été extrêmement lente, prudente, intelligente, aussi compréhensive et ouverte que possible aux us, coutumes et croyances de ces populations. Cette évangélisation en profondeur n'avait rien à voir avec les recrutements rapides, massifs, superficiels et intolérants souvent reprochés aux missions chrétiennes dont, jusqu'à une époque pas si éloignée que cela, celles du Sud Cameroun. Les Oblats pensaient, à juste titre, que les *Kirdis* ne parviendraient à s'affranchir de la tutelle foulbé que grâce à l'enseignement. Le collège de Mazenod était le premier collège secondaire ouvert au Nord Cameroun. Et les meilleurs élèves des écoles primaires des populations *kirdis* y étaient admis. Quelques notables musulmans y envoyaient aussi leur progéniture. Toujours est-il que 3 ou 4 de mes élèves furent reçus au bac en 1963 : c'étaient les premiers bacheliers du Nord Cameroun. Trente ans après je suis repassé à Ngaoundéré : le collège avait doublé de surface, il était plein comme un œuf de jeunes Camerounais et Camerounaises et il n'y avait plus aucun Oblat de Marie dans l'encadrement.

Après ce bref aperçu de nos conditions de vie à Ngaoundéré, j'en viens à l'enquête niveau de vie dont j'étais chargé.

L'Adamaoua est un plateau s'élevant à 800-1 000 mètres d'altitude qui sépare le Nord Cameroun, quasiment sahélien, du Sud Cameroun, quasiment équatorial. Bien arrosé, il y fait frais, la mouche tsé-tsé n'y survit pas, ce qui permet aux Foulbé et Mbororos d'y faire paître leurs troupeaux de zébus à bosse. Les populations locales sédentaires, de diverses ethnies, font de la petite agriculture. Le plateau de l'Adamaoua est très vaste : 67 000 kilomètres carrés pour une population, à l'époque, de 180 000 habitants, donc très dispersée. Le problème des déplacements sera le problème majeur de l'enquête. Les quatre sous-préfectures autres que Ngaoundéré étaient éloignées de celle-ci de 150 kilomètres pour la plus proche, de 300 pour la plus éloignée. Aucune route n'était bitumée et en saison des pluies les passages étaient parfois laborieux.

Il n'était pas question d'aller enquêter dans la région sans l'autorisation du Lamido, même avec le visa du Préfet. Le Lamido – titre mal traduit par le terme de sultan – était le prince régional régnant plus ou moins directement sur une complexe hiérarchie de chefs foulbé locaux, évoquant notre féodalité du Moyen-Age. Le jeune sous-préfet de Ngaoundéré m'accompagna chez le Lamido. Mes explications sur l'intérêt des enquêtes statistiques pour mieux pro-

mouvoir le développement de la jeune nation camerounaise ne durent pas beaucoup le convaincre, si même elles avaient quelque signification pour lui. Mais si les autorités administratives locales et nationales lui demandaient son accord, il ne pouvait le refuser. Moyennant quoi il fit prévenir les villages concernés par ses émissaires. Ce qui me frappa le plus au cours de cette visite dans cette immense et belle case de réception au toit de chaume, c'est que les serviteurs du Lamido n'avaient pas le droit de le regarder.

Je dus recruter, sélectionner, former de futurs enquêteurs choisis parmi les élèves de CM2 de la région. Après une sélection à plusieurs degrés je retins finalement une dizaine de jeunes gens qui se révélèrent presque tous de bonne qualité, à savoir consciencieux, travailleurs, respectueux des populations chez qui ils séjournèrent. Ils étaient encadrés par les trois contrôleurs de la Statistique camerounaise, venus de Yaoundé avec leur famille, et très expérimentés grâce à leur participation à l'enquête du Nord Cameroun.

Cette enquête était financée par les crédits FAC. Les crédits FAC, pour Fonds d'aide et de coopération, étaient des crédits finançant toutes les interventions de la France dans ses anciennes colonies. Ils étaient abondants et d'un usage assez souple. Cependant il était impossible d'acheter sur ces crédits du matériel, donc des véhicules, non français. Or la France ne fabriquait pas de véhicules tout-terrain analogues à la land-rover. Nous disposions donc pour toute la logistique de l'enquête (mises en place successives des enquêteurs, contrôle, supervision) d'une flotte de véhicules assez disparate : de très vieilles camionnettes 2 CV de la Direction de la Statistique, bien fatiguées par l'enquête du Nord Cameroun, une Toyota neuve fournie par l'ORSTOM pour mon adjoint, une DKW allemande d'origine inconnue retapée par le chef de garage de l'ORSTOM, et un monstre français tout terrain et flambant neuf : une 2 CV à 2 moteurs. Il y avait un moteur à l'avant et un à l'arrière pouvant fonctionner ensemble ou séparément (mais pas l'un en marche avant et l'autre en marche arrière, j'ai évidemment essayé). Véhicule lourd et ne pouvant emporter beaucoup de matériel mais, avec ses deux moteurs, il collait littéralement à la route, même lorsque celle-ci, sous la pluie, devenait un *poto poto* terriblement glissant. Un autre avantage est qu'elle ne tombait jamais en panne complète, ce qui était bien utile pour mes tournées de supervision. Je crois que la production de ce type de véhicule ne dépassa pas la dizaine.

Nous avions des chauffeurs camerounais. L'un, Bello, était un conducteur et surtout un mécanicien hors pair. Il n'avait jamais d'accident, même léger, et ne restait jamais en panne. Il entretenait

l'ensemble des véhicules, nous épargnait de coûteuses réparations au seul garage de la ville et était d'une conscience professionnelle, d'une modestie et d'un dévouement remarquables. Avec ça très bon tireur d'où pintades et antilopes sur notre table. Un jour avec lui, sur une mauvaise piste, nous nous sommes trouvés nez à nez avec un lion. Une autre fois il fallait aller contrôler un enquêteur, résidant ce mois-là, pour respecter les exigences du plan de sondage, dans une zone perdue, inaccessible par la moindre piste. À force de sauter sur les cailloux nous sommes tombés en panne. Il fallait changer la pièce endommagée. Pendant que Bello essayait tout de même de la rafistoler et tandis que je me demandais s'il ne faudrait pas rejoindre la route à pied, un petit camion tout-terrain d'une entreprise de travaux publics surgit inopinément. Ses occupants nous ramenèrent à Ngaoundéré.

Le lendemain Bello repartait avec la pièce et le surlendemain ramenait notre véhicule. Bien sûr dans la suite de mes affectations en Afrique, j'aurai à me plaindre d'un personnel parfois *nonchalant*, pas toujours honnête, mal ou peu formé mais cette première expérience à ce sujet à Ngaoundéré me marquera durablement. Et dans les milieux professionnels que j'ai fréquentés par la suite – la statistique, la planification, la recherche – je n'ai jamais eu à me plaindre globalement de la qualité du personnel de base et des cadres moyens camerounais. Je ne partage donc pas bien des *idées reçues* à ce sujet. Je serais plus nuancé, mais pas tellement, pour ce qui concerne les cadres supérieurs... du moins tant qu'ils n'entrent pas en politique. Car alors le pouvoir corrompt trop facilement, surtout s'il est exercé *patrimonialement*, c'est-à-dire, selon les coutumes africaines, comme une manière normale d'accroître le patrimoine de sa famille de son lignage, de sa tribu.

Le schéma de l'enquête était le suivant. Il portait sur 144 familles. Dans chaque village – échantillon, un enquêteur demeurait quatre semaines pour y étudier quatre familles, évidemment choisies elles aussi par tirage aléatoire. Il y avait un volet alimentation – nutrition et un volet budget de famille.

L'enquête alimentaire auprès de chaque famille durait une semaine. Il s'agissait de peser, au gramme près, tout aliment entrant dans la composition des repas, d'enregistrer et d'estimer la quantité de tout ce qui était consommé en dehors des repas par chacun des membres de la famille et par les invités et enfin, de relever les repas pris à l'extérieur. Tout ceci afin d'estimer les quantités d'aliments consommés dans la semaine par chaque membre de la famille.

Je faisais peser l'eau entrant dans la préparation des plats et peser aussi le plat après cuisson. Les enquêteurs n'étaient pas assez instruits pour comprendre que le poids du plat préparé devait être de peu inférieur à la somme de ses composants, compte-tenu de l'évaporation de l'eau (et je faisais même noter le temps de cuisson !). D'où pour moi, au début, un moyen de détection des fraudes qui remplissait d'étonnement l'enquêteur imaginaire. Bien entendu les aliments étaient pesés déduction faite des déchets ou épilures et l'enquêteur notait le poids des éventuels restes. La composition en nutriments des aliments et même de certains plats préparés (car la cuisson détruit certains nutriments) était analysée au laboratoire de nutrition de l'ORSTOM à Yaoundé. On envoyait régulièrement des échantillons par avion. Les analyses de laboratoire montrèrent d'ailleurs que l'alimentation locale, mise à part le lait, était très pauvre en calcium. Catherine s'en souvient car, au vu de ces analyses, le médecin nutritionniste de l'ORSTOM lui envoya pour Thierry des comprimés de calcium.

On notait les caractéristiques des convives : sexe, âge, poids, activité (et pour les femmes, si elles étaient enceintes ou non, allaitantes ou non) de façon à établir leurs besoins quotidiens en différents nutriments (calories, lipides, glucides, vitamines, sels minéraux). On utilisait à cet effet les tables de besoins nutritionnels établies par la FAO. Mais, raffinement supplémentaire, le médecin nutritionniste de l'ORSTOM faisait des missions périodiques dans l'Adamaoua pour évaluer l'état sanitaire et nutritionnel des populations. Avec tous ces éléments il n'était, en principe, pas difficile de calculer alors les consommations alimentaires moyennes *per capita* en volume et le taux de couverture des besoins journaliers en nutriments. L'échantillon était modeste et le dispositif de contrôle très serré. Rarement une enquête statistique ne prit autant de précautions pour éviter les erreurs d'observations et d'analyse.

Il en était de même pour l'enquête budgétaire. Celle-ci durait tout le mois dans chaque famille échantillon : l'enquêteur devait noter, par observation et en interrogeant, chaque jour, tous les membres de la famille, tous les mouvements d'argent et même rendre compte, comme il le pouvait, de la circulation des biens (dots, *cadeaux* plus ou moins imposés et plus ou moins réciproques, trocs, ramassage de bois, dons de bière de mil, etc.). Il enregistrait enfin – pendant la semaine où la famille faisait l'objet de l'enquête alimentaire – les emplois du temps des membres de la famille et faisait la liste des biens durables ou semi-durables (afin de détecter, au passage suivant, les éventuels achats correspondants). Toutes les

familles de l'échantillon furent visitées ainsi 3 fois tout un mois, à 4 mois d'intervalle avec questionnaires budgétaires rétrospectifs sur les grosses dépenses (sur un an au premier passage, depuis le passage précédent aux 2^e et 3^e passages). Dans chaque village j'avais même *tiré* deux familles supplémentaires auprès desquelles l'enquêteur enregistrait les revenus et les dépenses par interrogatoires hebdomadaires (et non plus journaliers). L'idée était de tester *la mémoire* des familles. Je reviendrai sur cette question du choix de la fréquence des visites aux familles : des surprises m'attendaient !

Jamais en France on ne se serait permis une telle *inquisition*. Les explications données aux chefs de village et aux familles (grâce à ces renseignements, on connaîtra mieux vos besoins, le gouvernement fera un bon plan de développement et vous vivrez mieux), ne devaient convaincre personne. Mais le Lamido et le sous-préfet le demandaient, alors on acceptait. Le plus étonnant pour moi fut la gentillesse curieuse et amusée des populations, l'hospitalité et la bonne volonté des familles enquêtées tout au long de cette longue année d'investigations. Il y eut extrêmement peu de *mouvements d'humeur*. Je ne me prononcerai pas, par contre, sur les dissimulations et erreurs d'interprétation des questions et des réponses, encore que cette longue présence finissait par être source de transparence.

J'allais vérifier le travail de tout ce monde, aux quatre coins de cet immense département peuplé d'ethnies très diverses aux rapports réciproques fort complexes. J'avais lu, avant de venir à Ngaoundéré, une monographie sur un des villages de l'Adamaoua – Koubadge – effectuée récemment par une géographe de l'ORSTOM (il y avait déjà des femmes chargées de recherche à l'ORSTOM). Ce fut d'ailleurs un village échantillon de l'enquête. Et j'avais découvert que dans de tels villages les rapports sociaux étaient plus complexes, plus communautaires et plus élaborés que je ne le soupçonnais.

Ce qui n'empêcha pas que mes premiers contrôles sur le terrain provoquèrent en moi un choc durable ou, pour mieux dire, constituèrent une épreuve initiatique dont l'influence se fit sentir tout au long de mon itinéraire professionnel.

Comment en effet calculer la ration d'un individu ou d'un *saré* (unité d'habitation) quand on constate que chaque épouse du chef de famille a sa cuisine, que les plats s'échangent, qu'au moment des repas des groupes – hommes d'un côté, femmes et enfants de l'autre – composés de membres de plusieurs familles ou habitations se forment en mettant en commun leurs plats et ce au gré des circonstances ? Comment établir un budget lorsque la décision varie, depuis l'individu jusqu'au chef de village, en fonction de la nature même

ce la dépense ou de la source de revenus ? Bref tout circulait selon ces règles certainement codifiées mais totalement rebelles au désir « d'unité » des statisticiens. Je m'arrachais les cheveux pour cerner ces fameuses *unités statistiques* – ménages, groupes budgétaires, groupes alimentaires – qui ne coïncidaient guère avec les structures locales.

Je scrutais les questionnaires, embarrassé mais passionné, en dialoguant avec les familles, par enquêteur et contrôleur interposés. Cet examen attentif et collectif de ces questionnaires m'en apprendrait plus long en trois heures sur le mode de vie des populations que m'importe quel traité savant. Je tentais, par approximations raisonnées et grâce à la cohérence que dégagait la diversité des renseignements recueillis, de repérer, estimer, approcher ce fameux *niveau de vie* des uns et des autres. J'essayais déjà de faire se rejoindre quelque peu des ambitions, sinon contraires, du moins étrangères les unes aux autres : l'ambition de la mesure, l'ambition de la compréhension. Au-delà de mes efforts personnels deux mondes cherchaient, à tâtons, à se rencontrer. Ce travail d'analyse, d'innovation méthodologique me passionna et me fit faire en quelque sorte, l'expression n'est pas trop forte, une véritable révolution culturelle. J'en retirai un scepticisme solide, mais qui ne s'avouait pas battu, sur les tentatives de quantification économique, planifications et autres modélisations du développement. Je considérais que la discipline statistique, la rigueur de la formalisation, les exigences d'une quantification même approximative – bref tout ce que l'on m'avait appris – devaient se conjuguer avec les finesses disons de l'anthropologie et plus généralement de l'ensemble des sciences sociales.

C'est cette conjugaison des deux modes d'approche du réel qui sera l'objectif premier du groupe AMIRA que je créerai dix ans plus tard, dès mon affectation au service de Coopération de l'INSEE. Je m'aperçus que de nombreuses enquêtes *budgets de famille* s'étaient heurtées en Afrique à ce même problème de l'incompatibilité des structures sociales avec les grilles d'analyse statistiques dérivées des structures sociales occidentales. Un de mes collègues de l'ORSTOM, économiste anthropologue qui avait travaillé en Côte d'Ivoire dans le région de Bouaké du temps de ces enquêtes statistiques, rédigera alors une note de quelques pages : *Fonctions, objectifs et niveaux de décision*, démontrant de manière forte, circonstanciée et lumineuse cette incompatibilité. Sa note deviendra célèbre. Elle convaincra même Malinvaud, directeur général de l'INSEE, qui en fera état lors d'un colloque de l'Institut international de la statistique.

L'enquête sur le terrain dura exactement un an, de mars 1963 à mars 1964, et respecta le programme dans le temps et dans l'espace qu'imposait le sondage. L'enquête une fois terminée, j'organisai sur place pendant trois mois le dépouillement et la codification des questionnaires par le personnel de l'enquête. Puis nous quittâmes Ngaoundéré pour Yaoundé non sans quelque regret malgré l'isolement, les difficultés de l'existence, les épreuves familiales et la tension permanente imposée par l'enquête.

De fait, ce séjour au cœur d'une Afrique qui commençait à peine sa mutation nous marqua profondément. Il nous fit découvrir un autre mode de vie et de pensée et approcher des populations très attachantes. Il nous apprit – Catherine en son champ d'action, moi dans le mien, les deux champs étant imbriqués – à nous sentir responsables, autonomes, peu soucieux des normes sociales imposées. Bref, ce fut à Ngaoundéré que nous avons accédé à l'indépendance, cette indépendance que nous ne cesserons de défendre par la suite, en tout domaine.

Nous sommes retournés à Ngaoundéré, Catherine et moi, 28 ans plus tard pour un passage de recueillement et de mémoire, alors que j'étais devenu Directeur général de l'ORSTOM. Nous fûmes frappés par les changements. La route était goudronnée. Sans presque discontinuer il y avait des files d'écoliers le long de la route et qui revenaient chez eux. À une quinzaine de kilomètres de Ngaoundéré nous aperçûmes l'Université technique d'agriculture et de l'élevage sur un terrain où, à l'époque où nous étions là, il n'y avait que de la brousse. En ville, des foules de collégiens et collégiennes, lycéens et lycéennes encombraient les rues (c'était l'heure de la sortie des cours). Nous vîmes la gare du Transcamerounais, chemin de fer qui reliait désormais Yaoundé à Ngaoundéré. La ville s'était étendue au point que nous ne nous y reconnaissons pas dans les faubourgs. Elle était devenue peuplée et sale et sur les cases rondes les tôles avaient remplacé la paille. Enfin on ne voyait plus guère de *Blancs*. Tous ces équipements mis en place depuis une trentaine d'années étaient visiblement mal entretenus mais ils avaient provoqué ou accompagné une effervescence et un dynamisme non moins visibles.

Par le plus grand des hasards, le jour de notre arrivée était le jour où était enterré le Père Oblat, curé de la cathédrale de Ngaoundéré quand nous y étions et que nous fréquentions beaucoup comme les autres Oblats du collège de Mazonod. Nous l'apprîmes par l'actuel curé, Oblat que nous avons aussi connu. Autre coïncidence, je croisai à l'hôtel un ministre camerounais : c'était le premier direc-

teur de la statistique du Cameroun, que j'avais connu en 1962 et qui nous avait même alors invités à son mariage. Le lendemain, sur le marché, un homme voulait me vendre des objets de l'art local. Nous parlementâmes longuement comme il sied... et je lui fis comprendre que je n'étais pas un touriste éphémère à qui on pouvait extorquer n'importe quel prix. Et, de fil en aiguille, je découvris que c'étais un de mes anciens enquêteurs. Ému, il m'appela « mon père », oubliant qu'à l'époque s'il avait 17 ou 18 ans, je n'en avait que 27. Avec Catherine nous sommes retournés au petit séminaire et, là, dans une habitation toute proche et toute neuve, nous fîmes visite à Monseigneur Plumey, Oblat lui aussi, qui, en 1962, était l'évêque de la province du Nord Cameroun et que nous avions reçu à notre table à Ngaoundéré (un vendredi saint avec rôti d'antilope au menu !). Il venait de prendre sa retraite. Il nous donna un livre qu'il venait de terminer retraçant les débuts de la mission des Oblats dans le Nord après la deuxième guerre mondiale et les trésors d'abnégation, d'intelligence et de compréhension qui s'y déployèrent. Quelques mois plus tard nous apprîmes que Mgr Plumey avait été assassiné. Enfin un fonctionnaire camerounais m'emmena voir le Lamido, le fils de celui que j'avais connu. Catherine put alors visiter la grande case du chef (en tant que femme, elle n'avait pu y entrer lorsque nous résidions à Ngaoundéré). Le Lamido me proposa d'organiser avec l'ORSTOM un séminaire pour rendre compte de l'ensemble des recherches faites sur l'Adamaoua. Ce qui fut fait quelques mois plus tard.

Je ne pus m'empêcher de penser qu'avec toutes ces étonnantes coïncidences la boucle se bouclait en rappelant que le passé avait enfanté le présent : le futur directeur de l'ORSTOM ne fut-il pas opportunément dé-routé par les populations de l'Adamaoua, ce qui l'emmena à prendre une voie qui, finalement et après bien des tours et détours, le conduisit à la tête de l'ORSTOM ?

Revenus à Yaoundé début juillet 1964, nous fûmes logés dans la petite case d'un célibataire de l'ORSTOM parti en congé. Mon affectation de deux ans au Cameroun devait se terminer à la fin de l'année en me donnant droit à un congé de six mois. Je me fixai comme objectif d'effectuer avant mon départ l'exploitation de toute l'enquête alimentation-nutrition avec tous les calculs correspondants et d'assurer une compilation sommaire des cahiers d'enquête budgétaire pour en tirer des résultats provisoires donnant déjà un ordre de grandeur du niveau de vie des populations de l'Adamaoua.

Je savais déjà en effet que le défaut le plus fréquent de ces longues et difficiles opérations statistiques était la lenteur, voire les lacunes de la publication des résultats. Après les stimulantes opérations de terrain, le dépouillement, le traitement informatique, la mise en forme des résultats, leur analyse et la rédaction des conclusions sont des opérations ingrates, longues, semées d'embûches quant aux moyens à mobiliser. Et il n'était pas rare (il n'est toujours pas rare) que les responsables des enquêtes sur le terrain changent d'affectation avant la fin de l'exploitation systématique des documents d'enquête. D'où ces délais, ces déperditions d'information, voire le manque d'analyse de trop nombreux *rapports* d'enquête. Je voulais quant à moi mener à bien, sans latence et personnellement, l'exploitation de l'enquête dont j'avais la responsabilité.

Heureusement, à Yaoundé, c'était l'époque des congés des *expatriés* et je pus faire exploiter rapidement l'enquête alimentaire et nutritionnelle, avec les nombreux calculs qu'elle exigeait. C'était l'époque où la mécanographie cédait la place à l'informatique et je bénéficiai des premières heures de travail de l'ordinateur IBM 1401 acquis par l'administration camerounaise. Pendant que l'ordinateur livrait les tableaux de résultats détaillés de l'enquête alimentaire, tous calculs faits, je procédais à de premières compilations manuelles des données des cahiers budgétaires dépouillées et codifiées à Ngaoundéré. Je savais que toutes ces données devaient être regroupées, contrôlées, mises en cohérence famille par famille avant de livrer des résultats définitifs mais je savais aussi que ce serait long et délicat et je me contentai alors des totalisations *brutes de décoffrage*.

Catherine et Thierry repartirent en France en novembre et je les rejoignis peu avant Noël muni de tous ces tableaux de résultats, les résultats définitifs pour l'alimentation, les résultats provisoires et sommaires pour les budgets. Je comptais rédiger le rapport provisoire sur le niveau de vie des populations de l'Adamaoua pendant mon congé avant de repartir au Cameroun pour l'exploitation détaillée et la publication finale des conclusions.

*

* *

Notre congé se passa à Saint-Malo où nous avons loué un appartement *Intra Muros*. Catherine était enceinte de sept mois, conformément à une programmation calculée au plus juste en fonction des dates de début et de fin de congé (la *pilule* n'existait pas encore).

Nous sommes tombés amoureux de cet *Intra Muros*, si admirablement reconstruit après la guerre qu'il exprimait toujours avec force l'histoire de ses glorieux corsaires. Le tour des remparts offre un paysage si magnifique et si renouvelé en fonction de la marée, du vent, du soleil, qu'on ne s'en lasse pas.

À notre retour du Cameroun, deux choses nous ont frappés : d'abord, vues d'avion, les campagnes françaises infiniment morcelées, soignées et verdoyantes, puis la profusion de marchandises dans les magasins à *grande surface*. Il me semble que c'est pendant ces deux années où nous étions au Cameroun que la France a connu sa plus intense mutation, le pic des *Trente Glorieuses* de l'après-guerre. Les changements de tous ordres étaient impressionnants, même si le décalage avec ce que nous avions connu à Ngaoundéré contribuait sûrement à cette impression d'enrichissement accéléré.

Notre fille Christine naquit en mars, plus tard que prévu. Nous ne voulions pas d'un trop grand retard car il fallait qu'elle aît acquis un peu de force et de solidité avant notre retour au Cameroun. Aussi, quand le retard atteignit deux semaines, nous roulions plein gaz, Catherine enceinte et moi, en 4CV sur les pavés très inégaux de l'intra-muros. Je ne sais si cette initiative y fut pour quelque chose, toujours est-il que l'accouchement suivit de peu.

Mes beaux-parents mirent à ma disposition dans leur malouinière de Saint-Malo une grande chambre pour me servir de bureau. Il me fallait en effet rédiger le rapport provisoire de l'enquête Adamaoua. Ce que je fis, en étirant mon congé à Saint-Malo et en recourant aux services d'une dactylographe locale. Il s'agissait pour l'essentiel et pour ce rapport provisoire de commenter brièvement les tableaux de chiffres les plus importants. Quand les épreuves furent prêtes au tirage, je les envoyai à Yaoundé, à l'ORSTOM qui en assura le tirage et la diffusion *via* la Direction de la Statistique.

Je fis un bref séjour à Paris pour reprendre contact avec l'ORSTOM et faire entériner la décision de ma réaffectation au Cameroun, à la Direction de la Statistique, pour procéder à l'analyse complète et détaillée des résultats de l'enquête, rédiger le rapport définitif et – j'y tenais absolument – rédiger un rapport critique sur les méthodes utilisées. Je découvris de profonds changements à l'ORSTOM. D'abord le siège s'était déplacé rue Bayard, dans le 8^e arrondissement, dans un hôtel vétuste. Cela changeait des somptueux locaux de la *Rue Monsieur* désormais occupés – et pour plus de 45 ans – par le ministère en charge de la Coopération. Mais le grand changement fut la nomination en 1963 de Guy Camus comme Directeur général de

l'ORSTOM. Il *règnera* pendant presque 20 ans ! Et j'aurai avec lui des relations mêlant les oppositions frontales et l'estime réciproque. Il est vrai que Camus était un homme hors du commun qui marqua très profondément l'ORSTOM et la politique de recherche dans les anciens territoires coloniaux... Petit, rond, matois, colérique, volontaire, très clairvoyant, il inspirait une crainte respectueuse à tous les chercheurs de l'ORSTOM. Il arrivait que des scientifiques de l'ORSTOM de très grande expérience et de grand renom ressortent de son bureau effondrés, voire la larme à l'œil, après une algarade du directeur. Je le soupçonne pour ma part d'avoir été aussi un grand comédien et d'avoir simulé ces colères homériques. Il cherchait à imposer sa volonté de fer mais, de fait, il estimait ceux qui lui résistaient.

C'était un scientifique brillant et surtout un politique hors pair. Professeur de biologie végétale à l'Université Pierre et Marie Curie, ancien boursier de la Fondation Rockefeller, il fut appelé en 1961, à 40 ans, par le Général de Gaulle à l'Élysée comme conseiller technique au secrétariat général de la présidence. Il était chargé des questions de recherche, celle-ci devant être l'instrument, dans la vision gaullienne, de la modernisation et du rayonnement international de la France. En 1963 lui furent proposés plusieurs postes de directeur général d'organismes scientifiques. Il choisit celui de l'ORSTOM, établissement en pleine incertitude suite à la décolonisation et même menacé de disparition – comme il le sera maintes fois au cours de son histoire – par transferts de ses chercheurs, programmes et moyens dans les autres établissements scientifiques français. Guy Camus, en gaulliste convaincu, voulait faire de l'ORSTOM le fer de lance d'une présence renouvelée et innovante dans les anciens territoires coloniaux et même plus généralement un instrument international d'aide au développement et d'influence française.

Sous son impulsion les recrutements vont se multiplier et se diversifier dans des disciplines nouvelles ; les grands centres outremer seront modernisés et dotés de statuts variés selon les pays mais toujours de telle sorte que l'autonomie de l'ORSTOM y soit préservée. Les objectifs explicitement fixés aux programmes scientifiques étaient le développement – la mise en valeur comme on disait au temps de la colonisation – tout autant sinon plus que la recherche d'avancées originales des disciplines. Rédiger une thèse – toujours volumineuse donc lourde et longue à l'époque – était mal vu, voire carrément déconseillé car pendant la rédaction vous n'étiez plus *sur le terrain*. Or il fallait absolument être *présent*. L'objectif d'*influence* – comme on dira trente ans plus tard, avec plus de nuances, au ministère des Affaires étrangères – était primordial.

Dès son entrée en fonction, Camus réorganisa l'Office en le dotant de structures de concertation et de programmation scientifique jusque là inexistantes, les Comités techniques. Ceux-ci étaient composés selon les disciplines de base de l'époque: pédologie, géologie, hydrologie, entomologie, agronomie, géographie, sociologie, économie, etc. Il y en avait seize ou dix sept. La présidence, la direction en fait, de ces Comités techniques fut confiée, par Camus directement, à des personnalités scientifiques très généralement incontestables. Ils étaient souvent des professeurs d'université tels Georges Balandier pour la sociologie et Gilles Sautter pour la géographie qui étaient alors aussi de jeunes chercheurs de l'École pratique des hautes études. Mais d'éminents pionniers de l'ORSTOM étaient aussi nommés responsables des disciplines qu'ils avaient contribué à fonder et qui n'avaient pas encore beaucoup de spécialistes à l'université (pédologie, hydrologie, entomologie, etc.). Cette organisation, très souple sur le plan scientifique, contribua certainement à l'expansion rapide de l'ORSTOM à cette époque.

Cela dit, le directeur général, avec sa petite équipe rapprochée qui administrait l'organisme, gardait la haute main sur la politique de la maison et sur les relations avec les autorités des pays d'*implantation*. Il veillait soigneusement à ce que les travaux confiés aux chercheurs s'exécutent essentiellement en expatriation, en s'adaptant au maximum aux besoins de développement présumés. Son souci était plus cette *finalité* de principe que la reconnaissance nationale ou internationale des chercheurs. Il est vrai qu'à l'époque la compétition internationale scientifique fondée sur le nombre de publications *de rang A* n'avait pas atteint le degré d'exacerbation actuel. La valorisation de connaissances rigoureuses, leur application selon un mode original était un critère solide de reconnaissance de la qualité de la recherche. Enfin, il faut souligner qu'il s'agissait pour l'ORSTOM d'une expansion quasiment endogène car le partenariat (autre mot des années 90) avec les autorités politiques et scientifiques était faible, les liens avec le reste du dispositif français étaient – en dehors des Comités techniques – très épisodiques et la communication externe de l'établissement se réduisait aux plaidoiries, séductions ou injonctions du directeur général face à ses interlocuteurs extérieurs. Pas étonnant alors que pendant 20 ans l'ORSTOM soit resté étranger à la société française.

J'aurai à reparler de l'ORSTOM, de sa mission, de ses acquis, résultats et transformations mais il me fallait ici évoquer déjà la figure de mon nouveau directeur général et de l'organisation en Comités techniques disciplinaires car les choix majeurs de ma

vie professionnelle des années à venir allaient en dépendre... par défaut.

Ma première entrevue avec Camus fut banale. Il m'assura qu'il fondait beaucoup d'espoir sur la venue de Polytechniciens à l'ORSTOM (quelques collègues de l'X dans les promotions suivant la mienne s'étaient laissés tenter par cette maison hors normes) mais sans avoir l'air d'avoir la moindre idée sur les orientations à nous donner quant à nos objectifs, nos thèmes de travail et surtout notre mode de travail. La question commençait à se poser : pouvait-on travailler sur le développement, sur le fonctionnement des économies des pays en développement sans être insérés dans les institutions économiques de ces pays ? Mon *laboratoire* ne devait-il pas être l'organisme de planification ? Pour toutes les autres disciplines le directeur général interdisait tout contact direct des chercheurs avec les nouvelles autorités nationales et même avec les nombreux conseillers techniques, coopérants de l'époque. Il ne fallait pas empiéter sur le délicat domaine politique de la tête parisienne relayée localement et étroitement par les *chefs de centre*. Guy Camus sentait bien que la question se poserait pour moi et qu'il aurait à en tirer parti le moment venu.

Cependant il ne s'intéressait pas de près aux sciences sociales et en délégua la surveillance au secrétaire général, Jean Séverac, arrivé à l'ORSTOM en même temps que lui. Cette délégation dura jusqu'au jour où Camus parcourant les travaux des chercheurs en sciences sociales, sûrement à Madagascar, au début des années 70, découvrit que ces travaux pouvaient avoir une portée politique considérable. D'où une colère homérique, une reprise en main, une surveillance des publications !

Séverac, qui avait dû connaître nombre de polytechniciens dans l'industrie aéronautique d'où il venait, avait un grand respect pour eux. Il me reçut avec beaucoup d'égards, me promit une belle carrière, si je restais à l'ORSTOM (ce dont il ne semblait pas sûr tant mon choix lui paraissait étrange) et me remit même un tableau dans lequel étaient inscrits les avancements les plus rapides auxquels je pourrais prétendre au sein de la maison. Et il me dit : « Voyez, vous pouvez espérer être l'équivalent d'un général à 45 ans ». Mais il n'avait aucune idée lui non plus des batailles qu'il faudrait mener pour y arriver.

Enfin, je vis le président du Comité technique d'économie/démographie, un jeune professeur d'économie de l'université d'Aix-en-Provence, peu expérimenté en matière de développement et qui n'avait pas l'*aura* de Balandier et de Sautter. Il donna son accord sur

ma réaffectation d'un an à la Statistique du Cameroun pour finir l'exploitation de l'enquête Adamaoua. Il insista pour que je rédige une analyse méthodologique de ce type d'enquête, voyant là – à juste titre – ce qui me différencierait des statisticiens de l'administration.

Enfin, je rencontrai les nouveaux recrutés en sciences sociales de l'ORSTOM. Je leur racontai *mon* enquête. Il y avait là un tandem d'économistes tout feu tout flamme qui allaient partir ensemble en Côte d'Ivoire. Ils vous mettaient sans cesse sur la sellette, reconstruisaient le monde à chaque question, se passionnaient pour une approche globale, économique et politique, du développement. Nous critiquions *les théories du développement* en leur reprochant de ne pas être fondées sur ce qui se passait en réalité. Nous, nous avions l'immense privilège de pouvoir y aller voir de près. Mais nous ne savions pas comment nous y prendre. Sauf à faire un travail d'assistant technique, ce qui nous paraissait bien éloigné d'un travail de recherche.

Nous repartîmes donc au Cameroun en septembre 1965, Catherine, Thierry (presque 4 ans) et Christine (6 mois). À Yaoundé, l'ORSTOM nous fournit un appartement loué au rez-de-chaussée d'un petit immeuble. Il était, heureusement, dans un quartier éloigné de l'ORSTOM, ce qui nous coupait des potins et ragots de la *concession*.

Mon bureau était à la Direction de la Statistique, dans un immeuble délabré, encombré de questionnaires poussiéreux (la poussière rouge de la latérite envahit tout ce qui n'est pas strictement clos donc climatisé). Il y avait un personnel d'exécution nombreux, personnel d'enquête, de dépouillement, de codification encadré par une hiérarchie de cadres moyens et d'ingénieurs camerounais déjà étoffée grâce à la politique de formation, intelligente et active, menée par différents bailleurs de fonds. Il y avait d'ailleurs à Yaoundé un Institut de formation des cadres moyens de la statistique des pays de la région, financé par les Nations Unies et dirigé par un Attaché expérimenté de l'INSEE. Quoiqu'on ait pu dire – des années après et avec quelque raison – cette période *postcoloniale* fut aussi *au début* une période de dynamisme, d'engagement, d'innovation de la part des ex-colonisateurs et plus généralement des pays développés.

Tout ce personnel camerounais s'entassait dans des locaux trop étroits et ouverts à tout vent et à tout visiteur... et les visites n'étaient évidemment pas toutes des visites pour raisons professionnelles. Il y avait deux ou trois autres assistants techniques de l'INSEE plus deux experts de la SEDES responsables de l'enquête Alimentation/Budget de la région Centre Sud, laquelle comprenait Yaoundé, la

capitale administrative qui devait avoir alors 100 000 habitants. Actuellement elle en a plus d'un million ! Si ce parti-pris de procéder aux enquêtes par région avait été pris dès le départ dans presque tous les pays d'Afrique subsaharienne francophone, c'était pour une double raison. La première était que c'était plus commode, plus simple, mieux adapté à des moyens financiers et humains étalés dans le temps (car ces enquêtes coûtaient cher en personnel et en déplacements). La seconde était que ces enquêtes étaient prévues pour fournir les connaissances de base à la planification et celle-ci – basée d'abord sur des projets et programmes d'investissement et d'infrastructure – devait être régionalisée.

Je me suis donc retrouvé casé tant bien que mal dans le Service des enquêtes dans des conditions de travail bien éloignées du confort et de la sérénité des bureaux de l'ORSTOM. Mais je ne le regrette pas. J'appris à travailler avec l'administration nationale, à mieux connaître mes collègues camerounais, à tenir compte des contraintes qui pèsent sur ceux-ci et sur celle-là. Récemment un de ces ingénieurs camerounais – qui justement était responsable des indices de prix à la consommation obtenus à partir de nos enquêtes et qui termine sa carrière comme directeur général d'Afristat (disons pour faire court que c'est l'équivalent d'Eurostat pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre) parlait de moi en disant, avec une sincérité évidente, que j'étais un des *pères* de la Statistique africaine francophone. Il est vrai que j'ai aidé, accompagné ou suivi la carrière de nombre de ces ingénieurs statisticiens dans les diverses péripéties d'une carrière qui mêla sans cesse recherche, expertise et coopération.

Je me remis donc à l'enquête budgétaire de l'Adamaoua dont le dépouillement rapide et simplifié pour le rapport provisoire me laissait insatisfait car j'avais des doutes sur la cohérence et parfois la qualité, famille par famille, des très nombreux relevés les concernant. Avec une telle masse d'informations – véritable radiographie de la famille – je devais pouvoir reconstituer avec une certaine vraisemblance le budget annuel de chaque famille. Grâce aux questionnaires rétrospectifs trimestriels et annuels, je pouvais étendre considérablement la période d'enregistrement des dépenses importantes et donc rares (impôts, dots, têtes de bétail, bien d'équipement, voyage, etc.) que devaient évidemment se rappeler beaucoup mieux les individus que des dépenses fréquentes et faibles. De même pour les revenus. Je reconstituai ainsi le budget annuel de chaque famille en profitant des très nombreux recoupements que permettaient ces multiples approches. Ce qui me permit de corriger certaines incohé-

rences et de combler avec une certaine plausibilité les lacunes ou omissions des interviewés, forcément très discrets sur un certain nombre de transactions. Personne n'aime raconter en détail ce qu'il gagne et ce qu'il dépense. Cela touche à la vie la plus personnelle. Ce travail, j'étais le seul à pouvoir le faire car il ne relevait guère d'un travail automatique et parce que je disposais de connaissances et notations personnelles sur chaque famille que j'avais, à un moment ou un autre, contrôlée et interviewée. Grâce à ce travail j'ai pu effectivement redresser les chiffres issus de la première exploitation.

Si j'ai pu faire un tel travail c'est que l'échantillon de familles n'était pas très important et que je disposais, comme chercheur de l'ORSTOM, de plus de temps que mes collègues statisticiens. Je poursuivais un objectif méthodologique sur ce type d'enquête statistique, nouveau et si difficile, et pourtant si important pour combler une ignorance totale sur le sujet.

Je contrôlai cependant que *mon* échantillon fût de taille suffisante pour être *représentatif*, comme disent les spécialistes de sondage. Je fis, par ordinateur, le calcul des *intervalles de confiance* sur les données alimentaires. Ils me montrèrent que je pouvais me satisfaire de la taille réduite de mon échantillon.

Mais ce travail de contrôle et de recherche méthodologique – peu habituel à l'époque – je l'appliquai à une autre question. Et là j'eus une surprise qui se révéla d'une importance considérable sur la fiabilité des résultats de ces enquêtes. Je rappelle que – à titre d'expérience et pour augmenter, en cas de succès de cette expérience, la taille de l'échantillon budgétaire observé – j'avais demandé aux enquêteurs d'interviewer une fois par semaine seulement deux familles supplémentaires, choisies au hasard naturellement, sur leurs opérations budgétaires. On pouvait penser que les personnes interrogées pouvaient se rappeler sorties et rentrées d'argent sur la semaine, celles-ci n'étant tout de même pas très nombreuses vu le niveau de vie des populations concernées. Si les résultats des interviews hebdomadaires étaient analogues à ceux des interviews journaliers, on pourrait, en réduisant la fréquence des questionnaires, augmenter de 1 à 7 la taille de l'échantillon ou l'augmenter dans une proportion moindre en réduisant le coût de ces onéreuses et donc peu fréquentes enquêtes. J'exploitai donc ces questionnaires hebdomadaires comme les questionnaires journaliers et comparai les résultats : j'observai une sous-estimation systématique des résultats des questionnaires hebdomadaires. Les questionnaires hebdomadaires étaient à jeter à la poubelle ! Je découvrais ainsi que la

présence permanente des enquêteurs dans les villages et la fréquence des interviews étaient essentielles pour la qualité des résultats.

J'ai acquis là une méfiance solide sur les enquêtes statistiques relatives aux ressources et dépenses des ménages quand elles sont menées sur gros échantillons, avec un seul passage et questionnaires rétrospectifs, par des enquêteurs peu encadrés. Elles risquent de comporter des erreurs et omissions très importantes. Et pourtant combien d'enquêtes budgétaires sont-elles encore ainsi faites, sans véritable contrôle sur la qualité des résultats. Quarante ans après je me demande toujours comment le nombre de pauvres dans le monde est déterminé et surtout comment on peut statuer sur l'évolution à court terme de ce nombre, devenu un des objectifs phare de la coopération internationale.

Cette recherche méthodologique que je faisais là, tout en préparant et rédigeant le rapport définitif de l'enquête Adamaoua, fut confortée par la venue à Yaoundé, à plusieurs reprises cette année là, d'un expert – statisticien des Nations-Unies. Il avait été appelé pour apporter ses conseils et évaluations pour l'enquête niveau de vie de la région Centre Sud (Yaoundé et la zone cacaoyère), enquête de même type que celle de l'Adamaoua mais sur une bien plus grande échelle et dirigée par les deux experts de la SEDES. Naturellement je *suivis* cette enquête et apportai à l'expert chargé de la zone rurale le bénéfice de mon expérience.

L'expert des Nations-Unies était quelqu'un de très original et de très attachant. Anglais jusqu'au bout des ongles, d'un humour pétillant et permanent, parfaitement francophone, simple et décontracté, c'était un grand expert des Nations-Unies (je n'ose dire que c'était là un des aspects de son originalité...), spécialiste des sondages et d'une rigueur étonnante sur le contrôle des résultats. Il s'attaqua comme moi à la question cruciale du *sondage dans le temps* que représentaient la fréquence des visites des enquêteurs et la période de référence des interviews. Il montra, par exemple, une première pour l'époque, qu'il fallait tenir étroitement compte – en ville surtout – du moment de l'interview budgétaire : les dépenses se concentraient très fortement quelques jours après la paye en fin de mois. Il fut très intéressé par mes résultats sur la validité des différents questionnaires (journaliers, hebdomadaires, trimestriels, annuels, etc.) selon qu'ils portent sur tel ou tel type de dépenses : en gros dépenses importantes, rares, à fréquence très variable *versus* dépenses faibles, fréquentes et assez régulières. Il a beaucoup travaillé sur cette question à partir des premiers résultats obtenus au Cameroun et a publié des conclusions éloquentes qui, malheureusement, restent trop igno-

riés d'un grand nombre de statisticiens d'enquête. Il m'invita à venir le voir à son bureau régional des Nations-Unies à Accra, ce que je fis quelques mois plus tard.

Cette plongée dans l'évaluation des résultats d'enquêtes, après la découverte sur le terrain de la résistance des rapports sociaux à nos découpages en unités statistiques standards (le ménage !), me laissa donc assez perplexe sur l'utilisation des chiffres ainsi obtenus pour cadrer *une planification du développement* devenue en ces années-là le maître-mot de la lutte contre le sous-développement et de la coopération internationale.

Néanmoins ces enquêtes donnaient pour la première fois une idée du niveau et des conditions de vie des populations et pouvaient servir de référence pour en évaluer les évolutions ultérieures. Elles servaient aussi à élaborer des indices de prix à la consommation et les premiers Comptes Nationaux. Plus pratiquement, elles permirent de connaître la situation nutritionnelle des populations. Dans l'Adamamoua, je constatai qu'il n'y avait pas de graves problèmes en la matière, ce qui fut confirmé par les investigations du médecin nutritionniste. La seule carence mise en évidence fut celle de la vitamine A, faute de consommation d'huiles végétales convenables. Une autre conclusion que l'on tira de ces enquêtes fut que les standards de besoins nutritionnels établis par la FAO étaient surestimés : on pouvait vivre en bonne santé et avec une bonne croissance des enfants avec, en calories par exemple, une consommation inférieure aux rations recommandées. Enfin elles pouvaient servir de cadre pour extrapoler les résultats d'enquêtes monographiques beaucoup plus fines.

Personnellement, le terrain m'apprit énormément et d'abord à me méfier des idées préconçues et des techniques d'observation trop systématiques. Plus tard quand je croiserai les experts en développement, je saurai immédiatement faire le partage entre ceux qui, comme moi, avaient vécu l'épreuve du terrain – en fait le contact avec la population – qui résiste à leurs idées reçues et à leurs objectifs, et ceux qui n'étaient pas passés par cette expérience. On ne pouvait faire confiance à ces derniers, trop enfermés dans leurs schémas de pensée et d'objectifs. Et j'ai rêvé bien souvent que tout expert de la Banque mondiale ou du Fonds monétaire international soit durablement recruté seulement après une investigation de terrain d'au moins quelques mois. L'histoire du développement aurait peut-être été changée par cette simple mesure de saine hygiène intellectuelle et culturelle.

Cette question de la portée des méthodes quantitatives pour analyser le sous-développement et cadrer les politiques visant à sa

réduction allait fortement influencer mes activités professionnelles pendant les années à venir. Émergeait déjà la question plus générale des rapports entre sciences sociales et économie quantitative. Émergeait enfin la question encore plus générale des rapports entre science et politique de développement qui, elle, me guidera tout au long de mon itinéraire professionnel.

En septembre 1966, j'avais terminé le rapport définitif sur les résultats de l'enquête Adamaoua et publié, dans une des collections de l'ORSTOM, un rapport méthodologique très détaillé sur les enquêtes sur les niveaux de vie. Il fallait penser à passer à une autre étape. Et j'étais toujours sans pilote.

Planificateur au Cameroun, heureux et fier de l'être

En cette première moitié de l'année 1966, après quatre années de travail de terrain et à la Direction de la Statistique, je me posais quelques questions sur mon avenir. À l'ORSTOM, personne n'était en mesure de m'orienter dès lors que je demandais à travailler sur des économies nationales. Pour travailler sur une économie nationale, il fallait être intégré dans une des administrations économiques chargées du développement du pays. À l'époque c'étaient les ministères du Plan. Ils accueillaient des coopérants techniques et non des chercheurs. À dire vrai, les tâches humbles et obscures qui m'avaient accaparé les années précédentes commençaient à me peser. Sans attacher une importance extrême aux brillants itinéraires professionnels auxquels prétendaient généralement les jeunes polytechniciens, sans prêter non plus trop d'attention aux incompréhensions de ma parenté sur mes activités au fin fond de la brousse, je souhaitais tout de même accéder à un travail où le niveau conceptuel, de responsabilité et de contacts s'élargirait.

J'envisageais donc, faute d'alternative précise, de m'intégrer à l'équipe franco-camerounaise qui se mettait en place au Ministère du Plan pour élaborer le 3^e Plan quinquennal couvrant la période 1971-1976. Je pris contact à ce sujet avec le responsable de l'équipe, un ingénieur agronome français. Il m'assura que les responsables camerounais, comme lui-même, seraient enchantés de m'accueillir, en particulier pour assurer la base statistique et le cadrage macroéconomique du futur plan. Il me restait donc à avoir l'accord de principe du Directeur général de l'ORSTOM... lequel interdisait strictement à tout chercheur de s'ingérer dans les affaires des administrations nationales.

Il s'est trouvé que Camus vint au Cameroun en ce premier trimestre de l'année 1966, accompagné du Secrétaire général. J'eus un entretien prolongé avec ce dernier avec qui je pouvais parler très

librement. Je lui exposai mes *états d'âme*, comme il disait, en regrettant d'être comme une sorte de mouton noir au sein de l'Office, sans que personne n'ait l'idée de me proposer un thème de recherche correspondant à mes compétences et à mes objectifs et à plus forte raison de me préciser dans quel cadre institutionnel je pourrais m'y consacrer. Il dut croire que je songeais à quitter la maison, comme l'avaient fait rapidement deux polytechniciens qui avaient suivi mon exemple en rentrant à l'ORSTOM deux ans après moi. Quant à mon camarade de promotion, affecté aux enquêtes statistiques de Côte d'Ivoire, il avait été intégré dans une des équipes, nombreuses, de coopérants français fournies par des Bureaux d'études pour exécuter ces enquêtes. Et il commençait à travailler pour l'un d'eux, dans le domaine informatique. Nos deux itinéraires commençaient à diverger comme divergeaient les chemins de développement de la Côte d'Ivoire, riche, dynamique et quasiment gérée par les coopérants français, et du Cameroun, nationaliste, à la recherche de son unité, très méfiant sur les apports extérieurs et beaucoup moins dynamique. L'une bondissait avec des ressorts étrangers, l'autre marchait lentement mais sûrement, à son pas.

Je rassurai mon interlocuteur et lui demandai d'obtenir l'accord de Camus sur ma mise à disposition du ministère du Plan du début de l'année 1967 jusqu'à l'achèvement de l'élaboration du 3^e Plan au premier semestre 1971. Il obtint, non sans mal, l'accord directorial. Camus eut l'impression de se faire quelque peu forcer la main... ce qu'il avait en horreur. Je le sus car, à la fin de son passage à Yaoundé, lors d'un cocktail offert à l'ensemble du personnel, il prit à part Catherine et il lui fit comprendre qu'il me reprochait de ne guère m'intégrer à l'ORSTOM et de n'en faire toujours qu'à ma tête. Catherine fut un peu surprise mais ne pipa mot. Elle ignorait que c'était là une des façons pour notre Directeur général de déstabiliser son personnel pour mieux le contrôler.

Au mois de juillet Catherine, enceinte de six mois, est rentrée à Saint-Malo. Je ne l'ai rejointe qu'au mois de septembre et nous avons acheté un appartement plus grand que celui que nous avions en location mais toujours *intra-muros*. C'était la première fois que nous nous retrouvions *chez nous*. Pour des expatriés par profession il est indispensable d'avoir une résidence à soi, aimée, lieu de recueil en cas de difficulté imprévue. Cet appartement est toujours le nôtre quarante-cinq ans plus tard et *l'intra-muros* de Saint-Malo est devenu notre village. Patrice, notre troisième, est né fin octobre quelques jours avant notre déménagement.

À l'issue de mes congés, je fis un court stage à l'INSEE, au Service des Synthèses, pour m'initier aux techniques alors utilisées pour représenter l'économie nationale et faire des prévisions à court et moyen terme dans le cadre de la politique économique et de la planification. Il n'était pas nécessaire de trop approfondir ces techniques car elles reposaient sur un appareil statistique solide, précis, bénéficiant de séries de chiffres sur plusieurs années, ce qui n'était évidemment pas le cas du Cameroun.

Je repartis en janvier 1967 et passai d'abord par Accra pour présenter à la commission FAO/OMS pour l'Alimentation et la Nutrition les travaux méthodologiques effectués sur les résultats des enquêtes camerounaises. Je passai également par Abidjan pour avoir une première idée des travaux de planification en Côte d'Ivoire, en particulier les études régionales organisées dans ce cadre, dont celle de Bouaké confiée à des économistes de l'ORSTOM

Catherine me rejoignit en février après un difficile voyage. Elle voyageait seule avec trois enfants en bas âge : Thierry (5 ans), Christine (20 mois) et Patrice (3 mois). De surcroît l'avion ne put atterrir à Douala à cause d'un violent orage et il poursuivit sa route jusqu'à Brazzaville. Souvenir ponctuel évoqué en passant pour souligner que la vie d'expatrié n'était pas toujours facile et que si on estimait que la vie familiale ne devait pas être sacrifiée à la vie professionnelle, il fallait que la mère de famille ait du cran et *n'ait pas les deux pieds dans le même sabot*, comme aurait dit ma belle-mère.

À Yaoundé nous fîmes logés dans un très grand appartement, en face de l'aéroport, en bordure de ville et en face d'une vallée embroussaillée. C'était parfait. Le nouveau directeur du Centre ORSTOM et son adjoint administratif manifestaient ainsi une certaine considération pour moi qui allait être intégré dans le prestigieux et puissant – car négociant et gérant les aides extérieures – ministère du Plan.

Il me faut maintenant préciser les raisons de mon choix – car ce fut un choix entièrement personnel – d'aller travailler à la planification camerounaise.

La première raison, la plus immédiate et la plus superficielle, fut une question de curiosité. Je voulais savoir à quoi serviraient, comment seraient utilisées les données chiffrées si péniblement collectées et traitées par les statisticiens, en particulier les données issues des enquêtes. Il y avait un énorme décalage entre d'une part ce que j'avais appris dans l'Adamaoua, de ses populations, de leurs modes de vie, de leurs comportements et de leurs besoins et d'autre part les

chiffres agrégés qui fournissaient le budget moyen d'une famille et ses variations par grandes catégories de population. À quoi pouvaient servir ces chiffres agrégés et abstraits ?

Mais la vraie raison était celle qui avait surgi quand j'avais entendu le Père Leuret en 1958 : je voulais travailler au développement des pays du Tiers-Monde, non pas en participant à quelque projet ou investissement localisé ni, à l'inverse, en poursuivant, de loin, des recherches théoriques ou économétriques mais en contribuant à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques nationales de développement. J'avais en fait là deux objectifs. Le premier d'ordre scientifique qui était de saisir sur le vif, d'analyser, *d'expérimenter* si j'ose dire ce développement, devenu enjeu politique planétaire depuis la mise en évidence, après la seconde guerre mondiale, des réalités du sous-développement. La seconde était de procéder à cette analyse dans le cadre d'une action de coopération permettant d'aider les responsables nationaux à concevoir et à mettre en œuvre une politique de développement. Ces deux préoccupations, connaître et coopérer, n'ont cessé de me conduire dans la suite de mon parcours professionnel. Je me proposais donc de rejoindre l'équipe de la planification au Cameroun avec une double casquette : une casquette de chercheur qui observerait, proposerait et évaluerait des méthodes, une casquette d'assistant technique qui prendrait sa part de travail de l'équipe. En fait tout au long de ces quatre années, je me comporterai davantage comme un assistant technique que comme un chercheur.

En effet, en raison de ma formation et des conditions de travail dans les structures administratives camerounaises et faute de temps et de direction scientifique effective, je ne pourrai faire beaucoup plus que d'adapter au contexte camerounais les techniques quantitatives et les instruments économétriques élaborés par et pour les pays développés et d'engranger des connaissances sur le pays, ses institutions, les procédures de planification, les finances publiques, les divers secteurs économiques. Chemin faisant, je ne méconnaîtrai pas totalement les théories du développement en vigueur mais je resterai plutôt méfiant à leur égard en raison de leur faible pouvoir explicatif et surtout de leur faible efficacité pratique. Je ferai l'expérience que si recherche et action, en matière de développement, sont intimement liées, elles ne peuvent être réellement simultanées. Chacune doit avoir sa période de concentration.

Il n'en reste pas moins que cette expérience camerounaise – partie de la pesée d'une pincée de sel dans la cuisine des paysans de l'Adamaoua pour aboutir à une collaboration étroite avec le con-

seiller économique du chef de l'État, en passant par la Statistique, le Plan, les Finances, l'informatique, l'enseignement à l'Université et à l'École nationale d'administration camerounaise, le suivi et la discussion des recherches en Sciences humaines de l'ORSTOM – m'a donné une expérience concrète et variée mais non dénuée de cohérence, dont je découvrirai ensuite la force et la nécessité.

À quoi il faut ajouter que le travail en commun prolongé et souvent amical avec de nombreux cadres camerounais, dont certains accéderont à de hautes fonctions politiques, me gardera de ces préjugés critiques et de ces médisances sur le comportement des élites africaines qui prendront corps à partir des années 75, quand on constatera, comme l'avait prédit René Dumont, que « l'Afrique noire était mal partie ».

Selon la Convention signée avec le Ministère, mon travail devait porter sur le cadrage macroéconomique et les méthodes de la planification ainsi que sur les finances publiques. Il était entendu que je prendrais part en qualité d'expert – comme les autres assistants techniques – aux discussions et travaux du 3^e Plan se rapportant à l'objet de la convention. Si ce statut ne paraissait pas favorable à un travail de recherche proprement dit, il était indispensable pour avoir accès à l'information de première main et analyser les contraintes pesant sur la mise en œuvre d'un processus de développement. La *production scientifique* était envisagée sous deux formes. D'une part des notes et des rapports d'ordre méthodologique traduisant les enseignements pratiques à usage local et immédiat des travaux en cours, d'autre part des publications ultérieures replaçant l'ensemble de ces résultats dans un cadre théorique et méthodologique.

*
* *

Ces quatre ans et demi passés au ministère du Plan ne se racontent pas. Il faudrait retracer les diverses étapes et événements de l'élaboration du 3^e Plan, ce qui serait long et de faible intérêt pour le lecteur d'aujourd'hui. Mais je prends le parti de m'y étendre un peu pour trois raisons.

D'abord, contrairement aux idées reçues actuellement, je reste convaincu que cette planification du développement – au Cameroun comme souvent ailleurs – eut son utilité, voire fut nécessaire, malgré ses limites incontestables. Je veux donc en dire quelques mots, sans reprendre l'analyse critique détaillée que j'en fis ultérieurement

dans une publication. Et je n'hésite pas à affirmer que cette démarche, assumée par les autorités politiques du pays, de préfiguration aussi réaliste que possible de l'économie nationale à 5 ans, rassemblant les décisions financières, les politiques sectorielles et les grands programmes en un tout cohérent qui respecte les contraintes budgétaires, financières et extérieures prévisibles, reste, quel que soit le nom qu'on lui donne, nécessaire aujourd'hui. Bien sûr actuellement les objectifs et stratégies seraient différents, les connaissances disponibles plus solides et diversifiées, le rôle de l'État moins pesant. Mais le principe même de cette démarche serait d'une bien plus grande efficacité que le libéralisme à tout va qui prévaut depuis vingt ans et dont les effets pervers et d'une iniquité désastreuse éclatent en ce moment même. Plus efficace aussi que ces plans d'ajustement structurel imposés aux pays pauvres de l'extérieur dans les années 80 et 90, ou que ces Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté encore en cours, eux aussi imposés de l'extérieur et d'impact limité dès lors qu'ils ne s'attellent pas à concilier croissance, réduction de la pauvreté et distribution des revenus plus équitable. Pour tout dire, et contrairement à nombre de mes collègues spécialistes du développement qui jettent un regard désabusé sur ce qu'ils ont fait à cette époque, je suis fier d'avoir participé à cet effort de planification.

La seconde raison est du même ordre quoique portant sur un registre différent : celui de la coopération franco-africaine d'alors, qu'il est de bon ton aujourd'hui de jeter aux gémonies. Celle que j'ai vécue était ambitieuse, novatrice, mise en œuvre souvent – malgré des intérêts, des arrières-pensées et des manœuvres politiques discutables et pour une part condamnables – par des personnes de qualité et souvent généreuses. J'ai expérimenté, en particulier, que ce que l'on appelait *l'assistance technique* pouvait être aussi une coopération interpersonnelle et inter-institutionnelle favorable à la formation des partenaires, non dénuée de respect mutuel et même d'amitié. Là encore le monde a changé et, par exemple, les assistants techniques, désormais très peu nombreux, ont fait place à des ONG ou à des Bureaux d'études dont certains auraient à apprendre du mode de travail en commun de cette époque.

Enfin, j'ai pu pendant ces quatre ans disposer d'une liberté et d'opportunités qui m'ont permis, à moi comme à bien d'autres, d'intervenir dans des domaines très variés et parfois d'innover. Les pesanteurs politiques institutionnelles et bureaucratiques actuelles, nationales et internationales, font regretter ces années d'élan. J'en garderai des compétences et surtout une expérience de ce qui se

passé réellement dans ces pays, disons un réalisme mesuré, qui me seront bien utiles dans la suite. Et je saurai me méfier, ou me servir, de ces spécialistes aux vues trop étroites, de ces théoriciens en chambre et de ces bureaucrates tâtilons si nombreux désormais. Le développement a plus que jamais besoin de généralistes aux compétences diversifiées et expérimentées *in situ*. Ils se font rares. Et trop souvent ignorance et inexpérience de ces pays, de leur histoire et de leurs populations conduisent à des préjugés et à une arrogance de nos dirigeants vis-à-vis de l'Afrique, injurieuse et proprement confondante, comme l'a manifesté le discours de notre Président, Sarkozy, à Dakar en 2007.

*
* * *

À beaucoup d'égards le Cameroun apparaissait alors comme un champ d'étude et d'intervention particulièrement intéressant. C'est d'abord un pays extrêmement varié, quoiqu'alors de dimensions modestes (6 millions d'habitants à l'époque, sur 465 000 km²), s'étendant des sables du Tchad à la forêt primaire équatoriale, réunissant des ethnies très nombreuses (250 langues) et disposant de ressources naturelles diversifiées (café, cacao, coton, tabac, bois, bananes, palmier à huile, potentiel hydroélectrique, bauxite). *Le résumé de l'Afrique* a-t-on pu dire. En allant du Nord au Sud on passait des populations islamisées à des populations animistes et/ou christianisées tandis qu'en allant de l'Ouest à l'Est on passait du Cameroun anciennement sous tutelle britannique au Cameroun anciennement sous tutelle allemande ou française.

C'était, malgré ou à cause de cette diversité, un État nationaliste, jaloux de son indépendance mais modéré et stable. Il disposait déjà d'assez nombreux cadres supérieurs et moyens, bien formés, volontaires, nationalistes eux aussi, ayant le sens de l'organisation. Enfin son économie urbaine reposait sur une bourgeoisie commerçante très dynamique, ayant le sens de l'épargne, des affaires, des investissements, y compris des investissements industriels. Il était présidé par un homme du Nord, pondéré, avisé et honnête, mais très secret, Ahmadou Ahidjo, dont l'obsession – après la guerre civile qui avait ensanglanté le Sud et l'Ouest du pays au moment de l'Indépendance – était l'unité du pays, l'unité de la *nation*.

Précisément, le Plan était considéré comme un des instruments et comme un symbole de cette unité nationale. Il devait afficher les objectifs de la Nation. Régionalisé, il devait associer les élites régio-

nales à son élaboration et surtout il devait répartir les investissements publics entre les régions de manière équilibrée (c'est-à-dire : en évitant une trop forte concentration dans les régions dotées des plus forts potentiels).

J'arrivais, au début de 1967, au moment où s'organisaient les travaux d'élaboration du troisième plan. Les deux premiers plans, quelque peu formels, avaient été conçus pour l'essentiel par des bureaux d'étude français et allemand. Le troisième plan devait être le premier plan véritablement national, intégrant dans un cadre macroéconomique les diverses politiques sectorielles et les programmes régionalisés.

Avant de me remémorer cette période de travail et d'en tirer quelques éléments de bilan, je ne peux éviter d'expliquer aussi simplement que possible au lecteur non averti en quoi consistait, au sens le plus strict, cette planification.

On parlait des objectifs généraux du développement : croissance économique et donc des revenus, couverture des besoins essentiels par des investissements d'infrastructure (routes, écoles, hôpitaux, etc.) et préservation d'un minimum d'indépendance économique et financière par la sélection des investissements étrangers et le respect des équilibres financiers fondamentaux (budget de l'État, balance des paiements).

Il fallait alors enchaîner trois étapes complémentaires, à ajuster réciproquement par approximations successives : définir une stratégie globale permettant de fixer de manière réaliste les objectifs essentiels, déterminer les politiques et objectifs sectoriels (agriculture, industrie, santé, éducation, etc.) exprimant cette stratégie, choisir les programmes, projets et mesures institutionnelles et administratives (fiscalité, taux de salaire, etc.) concrétisant ces politiques et objectifs sectoriels.

Enfin, il était nécessaire, ce sera une des mes fonctions essentielles, de rassembler tout cela dans un cadre économique d'ensemble pour en vérifier la cohérence et le réalisme.

Le Plan : un lieu de coopération

Au début de l'année 1967 quand je vins prendre mes nouvelles fonctions, l'équipe en charge de l'élaboration du 3^e Plan et du suivi

de l'exécution du 2^e était une équipe mixte réunissant des Français, en majorité, deux Camerounais et deux Allemands. Elle occupait un très beau mais modeste bâtiment circulaire que la Coopération française venait de faire construire sur une des « sept collines » de Yaoundé, celle de la présidence et des ministères... et de la Mission d'aide et de coopération française. Ce bâtiment s'appelait le CIDEP, Centre d'information, de documentation et d'études du Plan, ce qui ménageait les susceptibilités nationalistes camerounaises car ce CIDEP, de fait Direction de la Planification, était dirigé à ce moment là par un Français. Trois ans plus tard l'économiste camerounais arrivé en même temps que moi sera nommé directeur de la Planification et le CIDEP deviendra Direction de la Planification.

Le CIDEP était alors dirigé par un agronome français qui avait fait toute sa carrière en Afrique francophone c'est-à-dire pour une grande part du temps de la colonisation. Les autres assistants techniques français – et il y eut peu de changements de 1967 à 1971 – étaient des fonctionnaires ayant antérieurement servi en Afrique et *recyclés*. Il y avait un administrateur de la France d'outre-mer qui ne pensait qu'à la chasse au gros gibier et qui sera bientôt remplacé par un autre *ex-commandant*, lequel prit en charge avec diligence et efficacité le secteur de l'éducation et de l'emploi. Il y avait aussi un inspecteur des douanes précédemment affecté en Côte d'Ivoire qui pendant quatre ans ne cessera de me rebattre les oreilles sur l'efficacité ivoirienne comparée à celle du Cameroun. Que ce dynamisme en Côte d'Ivoire – qui véritablement explosait à l'époque – fût imputable à une multitude de coopérants et de bureaux d'étude français financés en fin de compte sur les ressources de la Caisse de Stabilisation du Cacao, donc sur le travail des paysans ivoiriens, ne le gênait en aucune façon. Au demeurant ces assistants techniques du CIDEP, qui feront leur travail consciencieusement et efficacement et en y portant un évident intérêt, n'étaient pas dénués d'un certain complexe de supériorité – voire d'un racisme latent – vis-à-vis des Camerounais... Qui le sentaient bien.

Ces assistants techniques avaient été transformés en *experts es planification* grâce à une *scolarité* de près d'un an au CPDCET, Centre de Recyclage que le ministère de la Coopération avait créé près de Paris. Il en avait confié la direction et l'animation à une excellente équipe. Ce CPDCET fonctionnera pendant des années et assurera une formation professionnelle de très bonne qualité, mobilisant les meilleurs experts, selon un cursus bien structuré. Encore une des innovations que la Coopération française de l'époque a su mettre en place vite et bien.

Le CIDEP disposait aussi de deux postes de VSNA, Volontaires du service national actif. Ils restaient un peu plus d'un an et sortaient de grandes écoles. Tous ceux que j'ai connus au CIDEP étaient compétents, dynamiques, motivés et surtout sans aucune condescendance pour leurs collègues camerounais. Je rappelle qu'il en était de même pour les jeunes administrateurs de l'INSEE affectés à la Direction de la Statistique.

D'où la pensée iconoclaste suivante: la Coopération franco-camerounaise aurait peut-être beaucoup gagné à s'appuyer surtout sur de jeunes coopérants à la solide formation de base, motivés et sans *a priori* plutôt que sur des fonctionnaires – certes expérimentés et parfois bien recyclés – qui avaient travaillé auparavant en Afrique dans un contexte politique radicalement différent. L'efficacité à court terme aurait été moindre faute de cette expérience mais celle à long terme aurait sans doute beaucoup gagné du fait d'une collaboration sans complexe et innovante entre jeunes véritablement *homologues* car ayant chacun besoin les uns des autres: les uns apportant une technicité plus pointue et une plus grande indépendance vis-à-vis du pouvoir politique, les autres apportant leur plus grande capacité à adapter leurs compétences aux réalités locales. Il aurait été d'ailleurs facile d'appuyer ces jeunes par des missions temporaires d'experts expérimentés.

Lorsque j'arrivai au CIDEP, deux hommes, qui compteront pour moi tout au long des décennies suivantes, étaient sur le départ. Philippe Hugon d'abord, qui sans doute achevait son temps de VSNA, brillant économiste universitaire. De son séjour au Cameroun il *tirera* bientôt un excellent livre sur l'économie camerounaise et plus généralement sur le développement camerounais vu sous ses multiples dimensions: historiques, politiques, économiques, sociologiques. C'était la première fois que je lisais un ouvrage informé, rigoureux et complet sur une économie en développement. Cela me changeait de la comptabilité nationale et de la macroéconomie apprises à l'ENSAE et, dois-je le dire, j'en étais beaucoup mieux éclairé. Je ne comprends pas que de tels ouvrages soient si rarement l'objectif des chercheurs économistes. Philippe Hugon, à son retour en France, réussira l'agrégation d'économie et fera toute sa carrière comme professeur d'économie du développement. Je ne cesserai de le croiser une fois revenu en France. Il s'est imposé comme un des meilleurs spécialistes français du développement, respecté pour sa rigueur et l'indépendance de ses analyses. Il ne fut pas impliqué dans les querelles d'écoles et les parti pris idéologiques que les chantres du marxisme puis, *a contrario*, les néo-libéraux déclencheront dans les années 70 puis 80.

Le second partant était un de mes jeunes camarades polytechniciens, de trois ans plus jeune que moi, passé lui aussi par l'ENSAE. Il avait lancé les premiers travaux de la comptabilité nationale camerounaise sous la houlette d'une demoiselle expérimentée venue de la Direction de la Prévision française. Comme quoi, à l'époque, un pays comme le Cameroun n'était pas à l'écart du grand mouvement des innovations statistiques et comptables qui révolutionnaient en Europe l'analyse macroéconomique. Certes, dira-t-on, mais c'était toujours le modèle transféré du Nord. Ce qui était exact mais les Camerounais ont su se l'approprier et l'adapter assez rapidement. Après le départ de mon jeune camarade, la Comptabilité Nationale sera transférée à la Direction de la Statistique et mise sous la responsabilité d'un ingénieur camerounais avec qui j'aurai à travailler pour le cadrage macroéconomique des projections du 3^e Plan. Je peux témoigner que là encore j'ai trouvé un partenaire compétent, actif, consciencieux et amical. Ses qualités seront reconnues puisque, ultérieurement, il sera recruté par une institution puissante et prestigieuse, la Banque Centrale des États d'Afrique Centrale. De surcroît, et je n'insisterai pas sur ces questions quelque peu techniques, deux adaptations majeures concernant les entreprises furent lancées et réussies en ces années-là en Afrique francophone : le Déclaration Statistique et Fiscale et le Plan Comptable OCAM qui visaient à rapprocher comptabilité d'entreprise et comptabilité nationale.

Précisément mon jeune camarade passera, après son séjour au Cameroun, plusieurs années en Amérique latine et y travaillera sur l'adaptation du plan comptable des entreprises aux besoins de la Comptabilité Nationale. Après l'Amérique latine, il passera du ministère des Affaires étrangères au ministère de la Coopération. Il sera chef de la Mission d'aide et de coopération dans les pays les plus importants de l'Afrique noire francophone. Directeur général de l'ORSTOM, je le retrouverai à l'occasion des missions que je faisais dans ces pays, en Côte d'Ivoire, à Madagascar... puis au Cameroun. Il offrit alors un cocktail où furent invités tous les économistes et statisticiens camerounais que j'avais connus, et souvent ensuite accompagnés, depuis ces années 60 d'enquête et de planification au Cameroun à celles de coopération en matière de statistique, de comptabilité nationale et de prévision à court terme à l'INSEE et jusqu'en 1989. Il y eut à cette réception énormément de monde, beaucoup de chaleur humaine et d'amitié. Catherine m'avait accompagné dans cette mission qui se situait trente ans après notre premier débarquement au Cameroun. Elle n'y était pas

retournée depuis plus de vingt ans. Tous ces Camerounais embrassaient Catherine avec effusion, au grand étonnement des chercheurs de l'ORSTOM, peu habitués à de telles relations et tout surpris de voir l'épouse de leur Directeur général plus à l'aise qu'eux avec les *partenaires*.

Cette digression me permet de revenir au CIDEP et à cette collaboration avec les Camerounais que j'ai pu nouer pendant ces années de planification. J'eus la chance insigne d'arriver au CIDEP en même temps qu'un jeune économiste camerounais, Robert Naah, qui avait obtenu sa maîtrise d'économie en Europe. Nous fûmes installés dans le même bureau, ce fut là ma chance. Nous avons travaillé en étroite collaboration et dans un climat de confiance et d'amitié. Il nous invitait chez lui, Catherine et moi, avec des Camerounais et sans autres *expatriés*. Ces soirées n'étaient pas tristes et surtout nous en apprenaient beaucoup sur le Cameroun car ces jeunes hauts fonctionnaires s'exprimaient très librement devant nous.

C'est avec Robert Naah que je mis au point le calendrier, les procédures, méthodes, instances, contenu de l'élaboration du 3^e Plan, selon un processus en deux phases de consultations de Commissions sectorielles et régionales permettant de cadrer progressivement objectifs, programmes et arbitrages. Si je dis que j'eus de la chance, c'est d'abord en raison de la personnalité de mon partenaire, ouvert, intelligent, travailleur et en même temps bien conscient que, dans cette équipe, il avait à représenter, promouvoir, défendre parfois le point de vue camerounais. En fait il devint le lien entre notre équipe et les autorités politiques et administratives du Cameroun. Ce qui m'introduisit, vu notre collaboration quotidienne, dans les réalités de l'État camerounais bien plus facilement et profondément que la plupart des coopérants techniques. Robert Naah – que j'ai toujours appelé Monsieur Naah – devint Directeur de la planification avant la fin de l'élaboration du plan et alors, naturellement, il eut un bureau pour lui et je le vis moins. Et nous eûmes des divergences de vues, normales, au moment des ultimes arbitrages financiers et budgétaires du Plan : j'essayais que soit respectée l'enveloppe des investissements de l'État que nous avions estimée possible vu les projections macroéconomiques, et lui, assailli par les ministres dépensiers, devait lâcher du lest. Comme quoi cette planification n'était pas considérée alors comme un exercice formel, extérieur et sans portée politique. Robert Naah devint peu après mon départ ministre du Plan puis quelques années après il occupa un poste de grande responsabilité dans l'Organisation économique des États d'Afrique centrale.

Dans les derniers mois de l'élaboration du Plan, un autre Camerounais, formé à l'économie quantitative en Italie, fut affecté à la Direction de la Planification. Robert Naah l'affecta d'autorité dans mon bureau, envoyant ailleurs mon collègue français, ex-douanier dont j'ai déjà parlé, et que les *libertés* prises, pour des raisons politiques, avec l'enveloppe des investissements publics faisaient râler haut et fort. Ce jeune Camerounais, Jean Nkuété, s'intéressa tout de suite au *modèle agrégé* que j'avais élaboré pour *projeter* à échéance du plan les principales grandeurs caractérisant l'économie camerounaise. Je reviendrai sur la méthode d'élaboration des ces projections qui furent au cœur des processus d'arbitrage du Plan. Il suffit de dire ici que, somme toute, elles tenaient la route car elles rendaient cohérentes de nombreuses données.

En quittant la Direction de la Planification à la fin de l'élaboration du Plan, je laissai les notes que j'avais rédigées sur la méthodologie suivie pour ces projections. Il ne me vint pas un instant à l'idée d'en faire ultérieurement *une publication*. Je considérai ce travail comme un exercice technique nécessaire réalisé tant bien que mal vu les contraintes statistiques et les aléas pesant sur l'économie camerounaise. Je lus ultérieurement bien des articles présentant de tels *modèles* et qui ne valaient pas plus ni moins – encore que souvent ils étaient moins riches statistiquement et moins détaillés – que les projections camerounaises. Peut-être était-ce là le côté perfectionniste de mon caractère – que j'ai souvent considéré comme un défaut car source de lenteur ou même d'inertie – qui me faisait voir les insuffisances et les lacunes de mon travail plutôt que ce qu'il apportait de neuf : une étude de cas collant de près à la réalité et refaisant descendre sur terre les trop abstraites théories du sous-développement. Quelque temps après mon retour en France, je reçus une revue d'économie lancée par les administrations économiques camerounaises. Le premier article présentait en détail – d'ailleurs très intelligemment et très fidèlement – le modèle des projections macroéconomiques utilisé pour le 3^e Plan. Il était signé par Jean Nkuété et mon nom n'était nulle part cité. J'en conçus d'abord quelque amertume puis je me dis que ce travail appartenait au Cameroun et que cette publication traduisait finalement un mode de coopération réussie. Est-ce pour partie les effets de cet article, toujours est-il que Jean Nkuété fut bientôt promu, et pour plusieurs années, conseiller économique d'Ahidjo, Président du Cameroun. Au début des années 80, je fis une mission à Yaoundé pour faire le point sur la coopération franco-camerounaise qu'avec l'INSEE et la Direction de la Prévision française j'avais lancée pour créer une

Direction de la Prévision au ministère des Finances camerounais. Je profitai de cette mission pour aller voir Nkuété à la Présidence. Il me reçut les bras ouverts, exprimant là sans doute un remerciement implicite des effets de notre travail en commun.

Le Plan : lieu de *participation* ?

Après ces digressions que ma plume fait surgir de ma mémoire, j'en reviens à la planification camerounaise. Celle-ci n'était pas seulement un exercice technique de recensement, de choix, de mise en cohérence macroéconomique d'investissements et de réforme, elle se voulait aussi – ce qui explique la lenteur et la lourdeur du processus qui s'étala sur plus de trois ans – une information, une consultation, une expression des représentants des forces vives de la nation par le biais de Commissions de planification sectorielles et régionales. Celles-ci réunissaient les cadres politiques et administratifs du pays, des représentants du secteur privé, des ONG naissantes, des bailleurs de fonds, des organisations issues de ce que l'on n'appelait pas encore la *société civile*. Dans l'esprit du Président, ces Commissions devaient être des instruments *démocratiques* de participation et d'acquiescement des populations aux choix de développement de la Nation camerounaise. Elles devaient faire du Plan un instrument d'unité nationale.

De fait, je ressentis très rapidement les limites de cette *participation*, autre concept devenu quasiment impératif désormais chez les bailleurs de fonds, qu'il s'agisse des Cadres stratégiques de la lutte contre la pauvreté ou de la Décentralisation. Cet objectif, cette idéologie ou ce slogan de la *participation* chez les bailleurs de fonds, leur a été inculqué par les ONG qui en avaient fait leur maître mot dans leurs *projets* innombrables, de toute taille, de toute nature et de toute origine. Ces *projets* ont fait florès – dans une anarchie généreuse et naïve dans le meilleur des cas mais finalement de peu d'efficacité globale et pérenne – au fur et à mesure que l'État se corrompait, se délitait, s'affaiblissait sous les contraintes de la nouvelle idéologie *libérale* du monde développé. Il y avait d'ailleurs quelque chose d'étrange à voir surgir des Programmes d'ajustement structurel prônant la réduction de l'État au profit du marché mais imposés avec la plus extrême rigueur par le FMI et la Banque mondiale, expressions des États les plus puissants du monde. Et naturellement

la planification, même indicative et donc peu, voire trop peu, contraignante, périclita au fur et à mesure que le champ d'intervention de l'État se réduisait.

En ces années 1968-1971 je découvris, en assistant à quelques-unes de ces commissions de la planification, à quel point cette participation pouvait être formelle. De telles instances consultatives et de *participation* souffraient, et souffrent toujours, de vices fondamentaux, explicables et excusables à l'époque mais qui sont toujours *ignorés* malgré l'expérience accumulée. Ces vices structurels sont bien connus : manque de compétences des participants, procédures formelles et expéditives, faible représentation des forces sociales réelles – soit que celles-ci ne fussent pas organisées, mais c'est de plus en plus rare, soit que leur véritable lieu de pouvoir fût ignoré ou délibérément écarté – et par suite absence de toute négociation digne de ce nom sur les choses essentielles. Celles-ci, au demeurant, sont rarement explicitées car non mises en regard des alternatives politiques possibles. Choisir c'est toujours renoncer à ce que l'on n'a pas choisi.

Il se trouve que, pendant que je rédige ces pages, j'ai sous les yeux deux articles lumineux de Jean-Pierre Olivier de Sardan, anthropologue, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales qui travaille depuis de nombreuses années en Afrique et en particulier au Niger. Il montre avec une cruelle évidence que le « mode associatif de gouvernance locale » promu par les ONG n'entame en rien le « mode de gouvernance chefferiale » des chefs de cantons promus lors de la colonisation française. Il démonte avec précision tous les processus qui sous-tendent ces deux modes de gouvernance, l'un imposé de l'extérieur et affiché avec ostentation, l'autre, reflet des rapports de forces sociales et politiques locaux, occulté et ignoré des intervenants extérieurs non avertis. Et il suggère, sous forme de questions, car sa plume est celle d'un chercheur nuancé et scrupuleux, que les *projets* vont bien souvent à l'encontre de l'État, de la société civile, des initiatives locales. Son analyse pourrait, *mutatis mutandis*, s'appliquer aux interventions des bailleurs de fonds et de la plupart des pouvoirs politiques actuels des pays africains.

Je connais bien sûr des ONG et des Bureaux d'études associatifs qui, par des interventions éclairées, de longue haleine et portées par une volonté têtue de promouvoir les « acteurs locaux », ont suscité des projets aux effets pérennes après leur retrait du terrain et permettant d'amorcer de véritables politiques d'intérêt public. Mais ces organisations sont rares et ont bien du mal à évoluer dans le maquis

procédurier et à courte vue des bailleurs de fonds actuels. Ces Associations ouvrent pourtant les voies de l'avenir. Je connais aussi un autre exemple de réussite de la *participation* : c'est celui de la promotion des Organisations paysannes en Afrique noire. Elles sont désormais capables de faire des propositions de politique de développement rural, de négocier avec les États et les bailleurs de fonds ; elles ont une indéniable légitimité car représentatives, autant que faire se peut, de leurs milliers d'adhérents ; elles ont su se constituer en réseaux nationaux et internationaux. Il a fallu plus de vingt ans pour aboutir à ces résultats et la coopération française – celle combinée de l'État, d'ONG, d'experts et de chercheurs – peut s'enorgueillir d'avoir accompagné efficacement et surtout durablement l'émergence de cette nouvelle force politique issue de la *société civile*.

Ce défaut de participation des *invités* aux Commissions de Planification du Cameroun à l'aube des années 70, qui nous frustrait beaucoup, était donc en fait, à l'époque, quasiment inéluctable. Ces Commissions eurent cependant un rôle d'information, un rôle pédagogique et un rôle d'affichage politique indéniables.

Planification sectorielle et stratégie de développement

Le principe de la planification sectorielle était simple : dans les secteurs productifs (agriculture, industrie) on enregistrait les investissements importants déjà programmés par les experts et les financeurs (tant d'hectares de plantation de palmiers, de rénovation de cacaoyère, telle cimenterie, tel barrage électrique). C'était ce qu'on appelait la croissance du secteur *moderne* et l'on en calculait les effets induits en terme de production, d'exportation, de revenus, d'impôts. Et bien sûr on évoquait (je n'ose dire plus) les réformes fiscales, salariales et autres nécessaires à la réussite et à la poursuite de ces investissements. On ignorait par contre superbement ce qui n'était pas *moderne* ! On considérait par exemple que la petite agriculture familiale vivrière augmenterait au même rythme que la population, en gros par extension des surfaces cultivées. C'est tout juste si on cherchait à accompagner ce développement extensif de l'agriculture *traditionnelle* par quelques investissements publics en terme de pistes, de routes de désenclavement, d'encadrement des paysans cultivant les produits d'exportation. Évidemment un pro-

ducteur de coton, de café ou de cacao avait aussi ses champs de mil, de tubercules, de légumes. On n'imaginait guère que cette agriculture vivrière puisse elle aussi être *modernisée*, c'est-à-dire accroître sa productivité à l'hectare pour améliorer le sort des paysans qui ne produisaient pas des cultures d'exportation, et pour nourrir les nouveaux citoyens par des produits locaux et non par des produits importés. Ceci pouvait se comprendre à l'époque tant les opportunités d'étendre et d'intensifier les cultures d'exportation étaient importantes. On ne s'inquiétait ni de la tendance à la baisse des cours des cultures d'exportation (inéluçtable puisque tous les pays en développement voulaient accroître ces cultures d'exportation), ni du risque de saturation du foncier disponible pour l'extension des cultures vivrières.

Je me rappelle à ce propos qu'un économiste de l'ORSTOM en Côte d'Ivoire avait calculé, dans les années 70, que cette saturation des terres disponibles suite à la destruction des forêts au profit des plantations de cacao et de café ivoiriennes interviendrait vers l'an 2000. L'histoire lui a donné raison puisque la dramatique crise politique ivoirienne de ces dernières années a été due principalement aux problèmes fonciers qui ont entraîné le rejet de la main-d'œuvre burkinabé immigrée. Celle-ci, en effet, tout en travaillant dans les plantations de café et de cacao, avaient le droit de cultiver des terres pour se nourrir. Une fois le foncier saturé, les Ivoiriens ont voulu récupérer ces terres ! Bel exemple d'une prospective à long terme négligée par le pouvoir politique, comme c'est le cas très général partout dans le monde en pays sous-développé comme dans les pays développés (cf. le problème des retraites en France actuellement).

Il est étrange de constater que, malgré toutes les recherches et études qui depuis lors ont montré la nécessité de *moderniser* l'agriculture vivrière, ni les États ni les bailleurs de fonds n'ont investi dans cette agriculture vivrière. Il aura fallu attendre près de 40 ans pour que la Banque mondiale reconnaisse, dans son rapport de l'année 2008 sur le *Développement dans le monde*, cette dramatique négligence. La confiance aveugle dans les vertus du marché, combinée à un préjugé tenace des pays développés bailleurs de fonds sur l'incapacité des paysans africains à améliorer leur productivité sans projets *diligents* par les pays riches selon les normes en vigueur chez eux, a abouti à cette exclusion du développement de millions de paysans africains. Je reste convaincu que l'abandon de toute planification nationale n'est pas étranger à cet échec du développement de l'Afrique subsaharienne. Ce n'est pas parce que cette

planification a induit des dérives délétères qu'il fallait la passer par pertes et profits.

Ce que je viens de dire pour l'agriculture vivrière reste vrai dans le secteur des entreprises. Les micro-entreprises familiales que l'on a appelées ultérieurement le *secteur informel* n'étaient pas considérées comme un secteur de l'économie susceptible de se développer autrement que par multiplication au rythme de la croissance démographique. Quelques années plus tard, un économiste de l'ORSTOM lancera dans le cadre du Groupe AMIRA des enquêtes adaptées à ce secteur informel jusque là complètement inconnu et très largement sous-estimé. Ces enquêtes ont fait école et se sont multipliées. Mais si on connaît mieux désormais les caractéristiques de ce secteur, sa dynamique, ses diverses catégories, les pouvoirs publics et les agences d'aide ne savent pas plus que lorsque j'étais au Plan du Cameroun comment intervenir pour favoriser les performances de cette partie de l'économie. Celle-ci d'ailleurs, bien loin d'être *absorbée* par le secteur moderne comme le voulait la théorie du dualisme alors en vigueur, n'a cessé d'accroître son importance relative.

Dans les Commissions concernant l'éducation, la santé, les infrastructures, l'administration, on évaluait les besoins et on proposait un rythme d'équipement correspondant (écoles, lycées, universités, hôpitaux, routes) compatible avec les contraintes techniques, les financements et les charges récurrentes pour le budget de l'État. Les références des politiques suivies dans ces divers secteurs étaient celles des pays développés, de la France en l'occurrence, avec quelques adaptations pragmatiques imposées par les réalités du pays. Au sein de l'équipe de planification, nous conduisions des réflexions et des études plus politiques et à plus long terme mais elles ne retenaient pas l'attention des pouvoirs politiques, essentiellement préoccupés de bâtir un programme d'investissement et d'équipement à moyen terme. Ce qui était compréhensible vu les besoins évidents et les facilités de financement extérieur. Les contraintes étaient en effet plus techniques que financières : trois mille hectares de palmiers ne se plantent pas en quelques mois, un nouveau cacaoyer ne commence à produire qu'au bout de 4 ou 5 ans, la ligne de chemin de fer Yaoundé-Ngaoundéré a été construite en 6 ou 7 ans. Mais ce programme d'investissements induisait en fait un modèle de développement à plus long terme qu'il était bien difficile à l'époque de préciser. Et il était encore plus difficile, sinon impossible, de demander au gouvernement d'afficher des options politiques à ce sujet.

L'un de nous rédigea une étude sur le schéma éducatif proposé par la Commission sectorielle Éducation-Emploi. Il estima le nombre

de bacheliers qui se presseraient aux portes des universités dans les années 80, soit 15 à 20 ans plus tard. Ce nombre était très élevé. Que ferait-on de ces bacheliers ? Multiplierait-on pour eux les universités de type classique ou formerait-on des bacheliers ayant déjà les compétences professionnelles requises pour trouver un emploi ? Mais alors quel type d'emploi : dans quelles industries, pour quelle agriculture ? Par ces simples questions l'étude montrait qu'il était nécessaire d'explicitier une véritable stratégie de développement à long terme. Et l'on constate partout aujourd'hui qu'en effet la relation entre formation, emplois et développement était et reste cruciale : des cohortes d'étudiants ont été formés, diplômés, et ils sont sans emploi.

Si je m'attarde quelque peu sur cette planification sectorielle c'est pour montrer que ce type de planification avait sa force, sa pertinence et sa légitimité. C'est aussi pour dire qu'à l'époque – et je n'ose dire comme maintenant – les théories du développement n'aidaient guère à faire les bons choix. Si vraiment on a appris quelque chose sur le développement en 40 ans, c'est plus par l'examen attentif de l'expérience d'un certain nombre de pays, les succès comme les échecs, que par les théories économiques. L'application systématique et bornée de ces théories – de la théorie de la dépendance à celle du néolibéralisme – s'est toujours révélée désastreuse.

En 1974, Gunnar Myrdal, économiste et homme politique suédois, obtint, avec Von Hayek, le prix Nobel d'économie. Spécialiste du développement, il professait qu'il ne fallait ni imiter les pays développés ni considérer que le développement n'était qu'une affaire d'économiste car les dimensions sociales, politiques, institutionnelles, géographiques du développement sont déterminantes. Il fallait donc être bien informé des réalités locales, avoir des ambitions réalistes et rester pragmatique. Je crois pouvoir dire qu'en gros c'était le mode de travail de la planification indicative en Afrique autour des années 70 et que ce n'est pas toujours aujourd'hui le mode de travail des institutions internationales, des bailleurs de fonds, ni des États.

Plongée dans les Finances Publiques

J'en reviens à mon travail *stricto sensu*. J'étais chargé de la Commission des Finances et, avec Robert Naah, de la Commission de

Synthèse. Je fus affecté à ces deux commissions car la première requérait le traitement de beaucoup de données chiffrées, et la seconde des compétences en macroéconomie.

Avec la Commission des Finances j'appris énormément. Et d'abord tout ce qu'il fallait savoir sur les finances publiques à la française (budget de l'État, comptabilité publique, Trésor) puisque leurs principes étaient appliqués au Cameroun. Je m'initiai aussi aux relations particulières propres à la Zone Franc entre les finances publiques, la Banque centrale, la monnaie et le Trésor français. Je reconstituai les séries de chiffres essentiels, sur plusieurs années, du budget de l'État camerounais et de la Banque centrale et en constatai une évolution mesurée et parallèle aux données économiques.

Pour ces questions quelque peu complexes je bénéficiai de l'expérience d'un brillant polytechnicien, passé ensuite par l'ENA, pour finalement intégrer la Cour des Comptes. Il faisait donc partie de cette élite des grands Corps de l'Administration française qui *trustent* les fonctions de pouvoir à la jointure de l'Administration et du Politique. Il était, sur un contrat de Coopération française, conseiller direct du Président Ahidjo pour les questions économiques et financières. Le Président avait une grande confiance en lui. En ces années-là, juste après les indépendances, des membres de ces grands Corps (Inspection des finances, Cour des Comptes, Conseil d'État, Mines) n'hésitaient pas à s'engager dans la Coopération, avec conviction et intérêt, et sans considérer que travailler en Afrique noire nuisait à leur carrière. Il me semble que trop souvent les analyses *ex-post* de la coopération franco-africaine – en mettant à jour, parfois avec complaisance, les lacunes, dérives, intérêts inégaux et prédateurs, voire *affaires* – font l'impasse sur le fort élan de générosité et d'innovation qui portait cette coopération. Et ces multiples engagements n'avaient rien à voir avec quelque mauvaise conscience, avec ces *Sanglots de l'homme blanc* décrits ultérieurement par un essai qui rendit célèbre son auteur.

La *camaraderie* polytechnicienne me rapprocha de ce conseiller du Président. Je le voyais régulièrement à la Présidence. Je vis comment on travaillait au niveau suprême de l'État, il me fournissait les chiffres qui me manquaient. Il s'intéressait de près aux travaux macroéconomiques et financiers du Plan, il en informait le Président et en discutait avec lui.

J'eus une autre chance, qu'il est vrai je sus saisir avec détermination : le lancement au Cameroun, comme dans d'autres pays d'Afrique francophone subsaharienne, de l'informatisation des finances publiques. En 1967/68, de nouveaux ordinateurs IBM étaient disponibles,

beaucoup plus performants et compacts que les précédents. C'était vraiment l'époque de la diffusion de la *macro-informatique*. Un homme hors du commun, visionnaire et passionné mais d'une grande autorité, lançait une société d'études, la SINORG, qui avait mis au point un mode de traitement des données informatiques original et performant, et sans rival. Et il proposait de l'appliquer au traitement de toutes les procédures et comptabilités des finances publiques africaines : dépenses de matériel, de personnel, les diverses fiscalités et en particulier la douane et la comptabilité publique. C'était une véritable révolution dans la manière de gérer les finances publiques. Toutes les procédures en étaient changées. Elle était assortie de contrôles automatiques qui rendaient extrêmement difficiles, par exemple, les dépenses excessives ou même trop rapides : tous les engagements de dépenses étaient contrôlés avant de pouvoir passer commande au fournisseur. La partie strictement informatique était assurée par le service compétent camerounais passé, vu ses nouvelles fonctions, de la Statistique à la Présidence mais toujours avec le concours de coopérants français venus de l'INSEE. Pour la partie procédures et contrôles, l'administration camerounaise était *encadrée* par les experts de la SINORG dont la force était de combiner compétences informatiques et connaissances des finances publiques.

C'étaient une révolution administrative et une innovation technique et procédurale alors inconnues de l'administration française. Il est vrai que la taille du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal se prêtait bien à cette nouvelle organisation. Il y avait d'ailleurs, on peut en juger *ex-post*, une certaine naïveté technocratique à croire que ces contrôles informatiques pourraient assurer, à eux seuls, l'efficacité, la régularité, la bonne gestion des finances publiques africaines. Mais il est certain que pendant plusieurs années ce fut le cas. L'instrument était trop nouveau pour être contourné techniquement, la tête de l'État était encore suffisamment honnête pour ne pas songer à soustraire à ces procédures certains gisements financiers (recettes pétrolières, recettes des caisses de stabilisation).

Bardé de ma fonction au Plan et de mon titre de polytechnicien, ayant l'accès du Service Informatique grâce à mes relations avec le statisticien camerounais et l'administrateur de l'INSEE qui en tenaient les rênes, je n'eus aucun mal à me faire admettre et considérer par l'équipe de la SINORG. Je m'initiai à la réforme et eus accès aux documents informatiques qui suivaient jour après jour, ligne à ligne l'exécution du budget.

J'eus alors l'idée de reprendre un essai que j'avais vu, au cours d'une mission à Abidjan, un chercheur de l'ORSTOM tenter *manuelle-*

ment au ministère des Finances ivoirien et qu'il avait fini par abandonner. Il s'agissait d'ajouter sur les pièces des dépenses de l'État, juste avant qu'elles ne passent dans l'ordinateur, une double codification à caractère économique.

La nomenclature budgétaire, en gros celle de la France, n'avait que peu à voir avec une nomenclature économique. C'était une nomenclature fonctionnelle qui ne renseignait guère sur la nature des dépenses de l'État. Par conséquent on ne pouvait sans grands artifices ou approximations traduire le budget de l'État dans la Comptabilité Nationale. Je fis donc ajouter une codification sur la nature économique de la dépense et une sur le fournisseur. La Statistique camerounaise avait en effet déjà immatriculé, à des fins statistiques et fiscales, les entreprises du secteur moderne. Leur numéro d'immatriculation renseignait sur leur secteur d'activité et leur région d'implantation au Cameroun.

J'obtins de la Statistique l'installation au ministère des Finances, en fin de la procédure des dépenses de matériel, juste avant le passage par l'ordinateur, d'un petit atelier de codification économique, avec trois agents de la Statistique pour ce faire. La seule exigence du ministère des Finances et de la SINORG, très intéressée par cette innovation, était que cette codification ne ralentisse pas la procédure budgétaire. Ce que j'obtins des trois agents de la Statistique et surtout de leur responsable, un adjoint-technique. Intelligent, d'une grande famille de notables bamiléké, il était ouvert, efficace et d'une autorité naturelle incontestable. Il en imposait même dans les couloirs des Finances. Bref l'atelier *Nat-Éco* a fonctionné bien et durablement. Il s'est imposé dans les procédures pour une raison toute simple : si les cases de codification économique n'étaient pas remplies et ce avec des rubriques des deux nomenclatures utilisées, les pièces comptables correspondantes étaient rejetées par l'ordinateur et le service émetteur ne pouvait engager sa dépense.

J'obtins enfin du Service Informatique qu'un de ses spécialistes de programmation, sous contrat de coopération, conçoive la chaîne de traitement par l'ordinateur des codifications économiques, ce qu'il fit vite et bien : ce fut la *chaîne Nat-Éco* qui elle aussi fonctionna très bien. J'obtenais ainsi à la demande et pour les périodes désirées les statistiques sur la consommation de l'État, des Ministères, des Régions, et l'identification des principaux fournisseurs. Ces tableaux me servaient pour suivre l'évolution des finances publiques et je les transmettais aussi au responsable de la Comptabilité Nationale. Un exemplaire était enfin destiné au Sous-Directeur de la Comptabilité Publique qui pouvait en faire un instrument

ce contrôle *ex-post* de la nature des dépenses de l'État et des relations avec ses fournisseurs. Le premier sous-directeur avec qui j'eus affaire s'y est beaucoup intéressé. Ses successeurs, non. Cette opération *Nat-Éco* eut le tort d'être une greffe du ministère du Plan sur le ministère des Finances. Quand je quittai le Cameroun en 1972, personne ne prit le relais. C'était une affaire de *Blanc*, non issue de l'administration camerounaise concernée ni au service des procédures habituelles. Comme toutes les actions de coopération venues de l'extérieur et imposées d'en haut, elle échoua. Si elle échoua, elle mit longtemps à disparaître. Quand je revins au Cameroun vers l'année 1976, l'atelier de codification fonctionnait toujours. En effet le test informatique de la présence de cette codification n'avait pas été supprimé (plus personne ne connaissait cette chaîne de traitement). Je profitais de cette mission pour faire sauter le verrou et faire supprimer l'atelier devenu inutile. J'appris d'ailleurs que son responsable, pour qui j'avais tant de respect, était mort récemment dans de grandes souffrances, du tétanos, à la suite d'une mauvaise coupure.

J'avais acquis une telle expérience des procédures budgétaires qu'à mon retour en France la SINORG proposa mon nom au ministère de la Coopération, qui accepta, pour superviser la rédaction de son manuel de procédures pour les dépenses de matériel. Elle aurait bien voulu mettre la main sur moi comme elle avait réussi à le faire en Côte d'Ivoire sur mon camarade recruté en même temps que moi à l'ORSTOM. Ce dernier travaillait maintenant pour la recherche-développement de la SINORG.

Finalement j'avais rassemblé et mis en forme pour la Commission des Finances toutes les informations disponibles: j'avais récapitulé les financements extérieurs associés aux investissements programmés et j'avais fait une première projection du budget de l'État et de ses capacités de financement des investissements publics sur la base des tendances du passé et de la croissance attendue.

Un Plan, c'est une synthèse

La croissance attendue c'était la clé de voûte du 3^e Plan camerounais. Tout commençait et tout finissait là. Et c'était là le rôle essentiel et politique de la Commission de Synthèse qu'avec Robert Maah j'avais à réunir: s'assurer que tous les investissements pro-

grammés par les Commissions Sectorielles aboutiraient à une croissance forte et équilibrée. En fait nous étions partis d'une instruction claire et symbolique du Chef de l'État qu'il rappelait dans tous ses discours : le revenu moyen des Camerounais devait doubler en 20 ans et cela grâce au Plan. Pour doubler en 20 ans il faut en moyenne augmenter de 3,5 % par an et comme la croissance démographique – estimée grâce au fameux programme d'enquêtes statistiques auquel j'avais participé – était de l'ordre de 2,1 % par an, il fallait, pour respecter l'objectif présidentiel, une croissance globale de 5,6 % par an. Ce qui paraissait très raisonnable et réaliste pour un pays dont les richesses naturelles n'étaient pas encore exploitées à grande échelle. Il faut insister sur ce réalisme de la planification camerounaise à l'époque, bien supérieur, par exemple, aux fameux Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations-Unies.

Ce fut sur la base de cette référence que j'élaborai *mon* petit modèle macroéconomique formalisé dans un cadre simplifié de comptabilité nationale. J'avais quand même plus de 40 équations, en fait très simples, qui traduisaient les objectifs politiques, les contraintes, les tendances et les moyens à la disposition de l'État. Un de mes camarades, administrateur de l'INSEE, qui travaillait au Service Informatique, mit tout cela sur ordinateur et me servait à la demande les variantes que je voulais étudier. De fait, les variantes réalistes différaient très peu. J'en retins une pour servir de cadre aux premières réunions des Commissions Sectorielles, de la Commission de Synthèse et de la Commission des Finances. Ce qui en résultait c'était que l'objectif de croissance fixé par le Chef de l'État s'avérait tout à fait accessible, moyennant un minimum de rigueur et à condition que les investissements programmés soient mis en œuvre avec efficacité. La contrainte majeure était le rythme d'investissement et non les opportunités d'investissement ni leur financement. Le contrôle de l'exécution du 2^e Plan quinquennal camerounais montrait clairement des retards. Les crédits disponibles non utilisés étaient importants. Le Cameroun ne manquait donc pas de ressources internes ni externes, il était trop lent à investir. Les économistes diront qu'il avait une trop faible capacité d'absorption des investissements. L'État était omniprésent et omnipotent mais il était peu efficace.

La puissance politique ivoirienne l'était beaucoup plus, d'où un rythme de croissance qui dépassait largement celui du Cameroun. Mais elle était truffée d'assistants techniques et de bureaux d'étude et, corrélativement, faisait tout pour faciliter les activités du secteur

privé. Et le Président Houphouët-Boigny était un grand entrepreneur ! Au Cameroun c'était l'inverse : relativement peu d'assistants techniques, très peu de bureaux d'étude mais de qualité (surtout utilisés pour le développement régional), une administration tâtilonne et nationaliste qui, sans l'afficher mais instinctivement, se méfiait du secteur privé étranger. Toujours est-il que les Commissions des Finances et de Synthèse acceptèrent ces projections sans coup férir.

Après cette première esquisse de l'avenir à moyen terme de l'économie camerounaise et après la première session des Commissions de Planification, nous étions en mesure de fixer l'enveloppe des investissements pour la durée du Plan, enveloppe limitée par les perspectives de financement extérieur et surtout par la nécessité de l'équilibre budgétaire et le réalisme technique.

Il y eut donc une deuxième session des Commissions de Planification pour qu'elles limitent leurs ambitions compte tenu de cette enveloppe globale et qu'elles rentrent dans le détail des investissements et de leurs effets. Et il commençait à y avoir du tirage pour conserver l'enveloppe fixée pour les investissements. Chaque secteur, chaque Ministère, chaque Région voulait voir *écrit* dans le Plan que tel ou tel investissement était retenu. Robert Naah, devenu Directeur de la Planification, tint bon longtemps, soutenu par son Ministre. Celui-ci était un homme qui en imposait par son autorité naturelle et par ses compétences. Il faisait partie de ces premières élites africaines qui dans les années 50 avaient suivi les cours de l'ENFOM (École nationale de la France d'outre-mer, l'ancienne *Colo* de l'avenue de l'Observatoire) au côté des ultimes Administrateurs français.

Évidemment il était facile de dire que les projections du Plan étaient tout de même suffisamment grossières pour qu'on se donne un peu de liberté sur l'enveloppe du Plan. Alors, dans les derniers mois de l'élaboration du Plan, lors des arbitrages épineux, on fit venir le grand *manitou* de la planification africaine, le Père Fyot, jésuite et économiste qui travaillait depuis plusieurs années au ministère du Plan de Côte d'Ivoire. Il avait la compétence originale de très bien connaître les secteurs productifs et leurs caractéristiques économiques et techniques et donc de savoir analyser les projets et en estimer les effets et résultats tout en maîtrisant les techniques de la Comptabilité nationale. Et donc il était capable, pour tout le secteur *moderne*, d'effectuer une projection détaillée, branche par branche, de l'appareil productif et de ses emplois. Il obtenait donc une vision de l'économie à la fin du Plan beaucoup plus

réaliste et détaillée que celle résultant, au Cameroun, de mes projections globales¹.

Le Père Fyot inspirait une sorte de crainte révérencieuse dans les couloirs du Plan ivoirien. Il donnait son avis sur tout, passait au crible de sa critique tous les grands projets, réclamait impérativement tel ou tel chiffre dans la minute, tirait les conclusions économiques et politiques de ses calculs. Bref c'était un homme orchestre, admiré, respecté, quelque peu craint pour sa franchise critique. En dehors de ses calculs (il avait toujours avec lui une petite machine à calculer ressemblant à un moulin à café) et de ses idées péremptives sur le développement, c'était un homme simple, cordial, très cultivé. Il était salarié de la SEDES, le Bureau d'études filiale de la Caisse des Dépôts. Il était donc bien payé. Mais j'ai appris qu'il vivait à l'INADES, un Institut d'animation et de formation régional fondé, à Abidjan, par les Jésuites, à qui il abandonnait son salaire.

C'est donc lui que nous fîmes venir à Yaoundé six mois avant la présentation du 3^e Plan à l'Assemblée nationale camerounaise. Il s'installa dans mon bureau, vu que j'étais le plus à même de le *nourrir* en chiffres. Et il commença à faire travailler ce que nous appelions sa moulinette. Travailler avec lui fut passionnant et j'apprenais beaucoup. Il se soumit de bonne grâce, avec une humilité qu'il n'avait guère au milieu des assistants techniques du Plan ivoirien, au cadre et aux choix de la planification camerounaise. En bref, nous nous entendîmes à merveille et discutâmes d'arrache-pied pendant plusieurs semaines.

Ce qui fut remarquable, c'est que – moyennant quelques ajustements et inflexions du Plan – le Père Fyot arriva, *grosso modo*, aux mêmes estimations globales que moi. La croissance retenue comme objectif symbolique se révélait réaliste et fondée sur un groupe d'investissements bien identifiés dont le financement rentrait à peu près dans l'enveloppe globale que nous avions fixée.

Du coup la 2^e session des Commissions de Planification put se tenir pour les ajustements nécessaires à cette projection globale. Il y eut bien sûr des pressions politiques et économiques pour faire rajouter, de ci de là, tel ou tel investissement. Et il fallut lâcher du lest. Mais en fin de compte, nous arrivions à un projet national d'ur

1. Le Père Fyot avait consigné sa méthode dans un petit opuscule de 42 pages remarquablement clair : « Méthodes de planification (l'expérience de la Côte d'Ivoire) », octobre 1969, SEDES, éditée par le secrétariat l'État aux Affaires Étrangères. Un document de référence qui n'a pas vieilli !

certaine ambition et globalement réaliste sur lequel, d'une certaine façon, le pouvoir politique s'était engagé.

J'étais donc très satisfait et même fier de ces quatre années et demie passées au Plan. J'avais l'impression d'avoir contribué à une œuvre importante et utile pour le développement du Cameroun, selon un mode de coopération équilibré et confiant, et j'avais énormément appris dans beaucoup de domaines variés : économie du développement, macroéconomie, finances publiques, institutions, projets et surtout manière de travailler avec mes collègues camerounais.

La vie hors planification

Avant d'esquisser un bilan rétrospectif de cette planification, je voudrais tout de même parler de notre vie, hors Plan, pendant ces quelques années. Il est vrai que cette activité professionnelle m'a beaucoup accaparé et passionné. Elle m'a même fait perdre l'esprit ! Un jour je recevais une étudiante française en stage à Yaoundé. Je lui expliquais ce qu'était la planification au Cameroun quand, brutalement, sans que je m'en rende compte, je m'écroulai, évanoui. On me fit transporter à l'hôpital et prévenir Catherine. La voiture qui me transportait est tombée en panne juste avant d'arriver à l'hôpital. Catherine est alors arrivée et se précipita pour voir ce que j'avais. Je ne sais comment ni pourquoi, alors que Catherine passait à côté de la voiture en panne, j'ai repris conscience, l'appelai, puis je retombai illico dans les pommes. Il s'est avéré que je manquais de calcium. Catherine eut là une forte émotion. Je ne suis resté à l'hôpital qu'une seule nuit.

La vie quotidienne de Catherine n'était pas toujours facile. Au début nous n'avions qu'une R4 que j'utilisais pour aller au bureau et Catherine se sentait un peu isolée. Nous n'avions guère de rapports, autre que formels, avec les *orstomiens*, jusqu'à ce qu'un jeune pédologue et sa charmante épouse, avec une jeune garçon, un peu plus âgé que notre fille, viennent occuper un logement à deux cents mètres de chez nous. Nous devînmes rapidement amis et sommes restés très liés avec eux pendant longtemps.

Quand les enfants furent en âge d'aller à l'école, sur les mêmes bancs que leurs petits camarades camerounais, évidemment très majoritaires, nous acquîmes une deuxième R4. Catherine passait

beaucoup de temps à les conduire et à aller les chercher, dans les encombrements, la moiteur de midi et la poussière, d'autant que nous habitions à la limite de la ville. De même, faire les courses n'était pas de tout repos. Catherine allait toujours au marché chercher les fruits et les légumes. Mais les arrivages de produits importés étaient plus aléatoires car venant de Douala par une vieille piste en mauvais état et souvent impraticable en saison des pluies. Les distractions, en dehors des mondanités et des invitations à cancons, étaient rares. Les environs de Yaoundé n'offraient guère d'attrait mais le dimanche nous quittions souvent la ville pour changer d'horizon et dégourdir les enfants. La vie culturelle se réduisait à quelques séances de cinéma et à quelques initiatives des Centres Culturels étrangers. Et les autorités camerounaises interdisaient aux épouses expatriées d'exercer un emploi rémunéré. Nous étions jeunes mariés, avec trois jeunes et dynamiques bambins et donc la monotonie et l'enfermement de la vie familiale ne nous pesaient pas trop. Les routes n'étaient que de mauvaises pistes et il n'y avait aucune infrastructure hôtelière. Il était donc impossible d'aller faire du tourisme avec trois jeunes enfants.

Mais cette vie quelque peu spartiate ne pouvait durer. Quand Thierry, notre fils aîné, eut terminé l'école primaire, nous décidâmes de rentrer en France pour qu'il aborde les études secondaires dans de bonnes conditions. Cela fut un peu dur pour tous. Les enfants n'avaient passé que des vacances en France et n'y avaient jamais été à l'école.

À mon sens, compte tenu de notre expérience personnelle comme celles, nombreuses, que j'observais et observerai jusque dans les années 90, la vie professionnelle et familiale expatriée ne saurait durer sans dommages multiples (isolement, étroitesse des horizons et donc des jugements, assujettissement à une rémunération confortable, habitude d'*être servis*, etc.). Mais il faut ajouter aussitôt que l'expatriation sans famille est source, très généralement, de déséquilibres personnels graves. L'habitude d'expatriations prolongées, répétées n'a que trop duré tant à l'ORSTOM que pour l'assistance technique française, en fait jusque dans les années 90.

Cela dit, Catherine, les enfants et moi gardons un excellent souvenir de ces années. Je crois que les enfants non seulement étaient heureux de leurs conditions de vie mais ont vécu une expérience, scolaire en particulier, de cohabitation avec les Camerounais extrêmement bénéfique. À Yaoundé, ma fille mit trois ans à s'apercevoir qu'il y avait des Noirs et des Blancs. Un jour à la banque, assise sur le comptoir, elle s'écria étonnée « Mais maman pourquoi ils sont

tous noirs ? » au grand amusement des clients camerounais. Ces années au Cameroun ont gardé nos enfants de tout préjugé raciste et les ont préparés à connaître des mondes culturels différents.

Quant à Catherine, elle suivait de près mes activités professionnelles et para-professionnelles et connaissait très bien tous mes collègues tant camerounais que non camerounais. Et elle eut plusieurs occasions de m'accompagner dans des pérégrinations hors Yaoundé. Déjà quand nous étions dans l'Adamaoua, et une fois l'enquête de terrain finie, nous avons fait une tournée dans le Nord Cameroun profitant un peu partout de l'accueil des Pères Oblats qui savaient que nous aidions leurs confrères du collège de Ngaoundéré. Elle eut aussi l'occasion d'aller à Édéa pour une réunion de Polytechniciens travaillant au Cameroun, dont Nganso, premier X camerounais, de la promotion 58 suivant la mienne et qui était déjà commandant ou lieutenant-colonel de l'armée camerounaise. Une année, quelques élèves de l'École polytechnique vinrent en stage au Cameroun, au milieu de leur scolarité, comme je l'avais fait en venant à Alucam. Nganso organisa leur séjour et un périple dans l'Ouest et le Cameroun Occidental, anciennement sous tutelle britannique. Il me demanda de l'accompagner dans ce périple et y invita Catherine.

Enfin, quelques mois avant notre départ définitif du Cameroun, une sœur de Catherine et son mari, exploitant agricole dans la Brie, vinrent nous rendre visite à Yaoundé. J'organisai pour eux, profitant de mes nombreux contacts nés du travail au Plan, une sorte de voyage de découverte et d'étude qui nous fit rencontrer de nombreuses personnes très différentes (du directeur d'une exploitation de canne à sucre – concurrent de mon beau-frère producteur de betteraves – à un missionnaire Oblat, connu à Ngaoundéré et maintenant en pleine brousse, en passant par le responsable de la puissante coopérative des producteurs de café du pays bamiléké). Plus de trente ans après, mon beau-frère et ma belle-sœur nous rappellent régulièrement la fascination que fut la leur à découvrir ce pays et à saisir ce qu'étaient les problèmes de son développement. Dès la première étape dans la campagne camerounaise mon beau-frère s'étonnait « Mais où sont les champs ? ». Je lui répondais que nous les côtoyions à droite et à gauche de la route là où lui, habitué à de grandes parcelles de monocultures, ne voyait que la brousse. Un jour mon beau-frère, suite à une longue discussion avec un paysan sur ses rendements, préleva une poignée de sa terre en lui disant qu'il en ferait analyser la composition chimique par son laboratoire habituel. Il n'osa pas lui renvoyer les résultats car les tests utilisés

par ce laboratoire n'étaient pas assez sensibles pour mesurer l'infime teneur de ce sol en minéraux. D'après les résultats, rien ne devait pousser sur ces terrains alors que nous y avons vu de magnifiques tomates et autres légumes ! Et tout à l'avenant. Je me rendis mieux compte au cours de ce périple, par les questions innombrables de mon beau-frère captivé, de la distance qu'il pouvait y avoir entre l'univers du développement d'un pays comme la France et celui d'un pays comme le Cameroun.

En dehors de mes activités strictement professionnelles au ministère du Plan, j'eus de multiples occasions de mieux pénétrer dans cet univers du Cameroun. Je donnai des cours d'économie du développement à l'Université de Yaoundé, la seule qu'il y avait alors, et des cours de planification à l'École nationale d'Administration et de Magistrature. J'organisais aussi, sous l'impulsion d'un conseiller du ministre du Plan, ancien attaché d'administration de la France d'outre-mer et militant d'une coopération véritablement *partenariale* (la mot de partenaire n'était pas encore en usage), des soirées de débats franco-camerounaises sur les questions de développement du Cameroun. Les débats étaient animés et la parole libre mais il fallait faire attention à ne pas susciter les réticences des autorités politiques très attentives à tout ce qui pouvait apparaître comme une amorce de contestation du régime. Ce que je retire de ces travaux, activités et rencontres de toute sorte, c'est qu'à l'époque il y avait, dans la coopération franco-camerounaise, de l'espoir et de la confiance. Et que mon insertion dans un organisme comme l'ORSTOM et les contacts que j'entretenais avec les chercheurs de diverses disciplines de cet organisme favorisaient considérablement la compréhension que j'avais des multiples aspects, parfois déroutants, de ce que l'on appelait alors le sous-développement.

Je termine par une image du Cameroun qui resurgit encore épisodiquement après quarante ans quand je lis la presse ou regarde la télévision. Je fréquentais le club de tennis de Yaoundé. Parfois un petit ramasseur de balles me relançait la balle. Un jour je le vis jouer sur le court n° 1, réservé aux meilleurs, pour compléter un double. Je fus stupéfié de la force et de l'adresse de ce petit bonhomme haut comme trois pommes. Je suis resté un certain temps à le regarder, ébahi. C'était Yannick Noah, âgé alors d'une dizaine d'années. En 1971, Arthur Ashe, le célèbre joueur américain, vint jouer en démonstration au club. Il remarqua le petit Noah et fut à l'origine de sa carrière internationale de joueur de tennis.

Un bilan scientifique avorté

Une fois le 3^e Plan adopté par l'Assemblée Camerounaise en juillet 1971, mon travail de coopérant technique était terminé. Il me fallait, comme convenu dans la Convention qui liait le ministère du Plan camerounais et l'ORSTOM, en tirer une ou plusieurs publications et études sur le développement camerounais et l'influence de la planification de l'État sur ce développement. Ce que j'appelais *la marge de manœuvre* de la puissance publique camerounaise face aux contraintes qui pesaient sur le développement du pays et que détaillaient d'ailleurs à l'envi les théories de l'époque sur l'impérialisme et les rapports inégaux entre Centre et Périphérie.

En fait, j'étais pratiquement le seul à vraiment vouloir me mettre à rédiger ce bilan. À l'époque, à l'ORSTOM, il n'était pas bien vu du Directeur général de passer beaucoup de temps à rédiger des publications scientifiques. En particulier Camus se méfiait de la rédaction des thèses en sciences humaines. Il s'élevait, avec violence, contre ces thèses d'État et même contre les temps de rédaction dépassant quelques mois. Un quart de siècle plus tard, sous l'impulsion non moins vigoureuse du président Philippe Lazar, précédemment Directeur général de l'INSERM, les chercheurs de l'ORSTOM, qui allait devenir IRD, seraient sommés de publier des travaux respectant les canons de la recherche scientifique internationale. Sans publications de rang A, la carrière était compromise. L'exigence de faire état d'un certain nombre d'années d'expatriation se réduirait continuellement.

Notre Directeur général, au cours de mon affectation au Plan, était venu plusieurs fois au Cameroun et à chaque fois s'était entretenu avec le ministre du Plan, responsable de tout ce qui touchait à la coopération internationale. Celui-ci, heureux de disposer de mes services, lui disait grand bien de moi, ce qui satisfaisait totalement mon irascible Directeur. À la fin de ma présence au ministère, il considérait que j'avais rempli mon contrat et n'attachait qu'une relative importance aux *publications* que je pourrais en tirer. Et ce d'autant plus que j'avais réussi à lui faire admettre qu'il était nécessaire de procéder à une réflexion de fond sur les orientations et l'organisation des recherches économiques à l'ORSTOM, selon moi beaucoup trop exclusivement axées sur la microéconomie et l'anthropologie économique. Il était entendu qu'une petite équipe d'économistes de l'ORSTOM, dont je ferais partie, amorcerait en 1971/72 cette réflexion collective et la conclurait en 1972/1973 à Paris, au

siège de l'Institut, par des propositions de réforme. L'encadrement de la Section Économie de l'ORSTOM – des universitaires du Comité technique correspondant – n'avait assuré qu'une direction molle et lointaine de mon programme et ne s'impliquerait donc guère dans mes projets de publication. Enfin le ministère du Plan ne poussait pas non plus à ce que je tire un bilan scientifique et technique de ma présence de plus de quatre ans. J'étais donc le seul à vouloir vraiment consigner ce bilan. Mais j'avais tout de même obtenu d'être affecté à cette fin dix mois de plus au Cameroun, au Centre ORSTOM, tout en animant la réflexion sur l'avenir de la Section Économie-Démographie. Comme il n'y avait pas de bureau disponible au Centre ORSTOM, on m'avait attribué pour cette dernière année un logement, dans le même immeuble que les années précédentes, en face de l'aéroport, mais avec une pièce de plus qui me servit de bureau.

C'est là que j'entamai mes travaux de rédaction tout en réunissant la documentation et les statistiques voulues. Mais je continuai aussi de donner des cours à l'Université et à l'École d'Administration, de suivre la réforme des finances publiques et en particulier la chaîne *Nat-Éco* dont je montrais les utilisations possibles. Il y avait aussi des rencontres de chercheurs de sciences humaines de l'ORSTOM à Yaoundé ou Abidjan. Je rédigeai des notes pour préparer la réflexion collective des économistes de l'ORSTOM et une communication à un séminaire sur « La régionalisation au Cameroun ». Finalement je n'ai pas dû passer plus de la moitié de mon temps à rédiger. Or, sans guide et sans expérience, j'avais conçu un ouvrage d'une ambition quelque peu excessive où je voulais consigner selon un ordre logique tout ce que j'avais appris sur l'économie camerounaise et sur la manière dont la planification en ordonnait le développement. Et ceci sans avoir suffisamment réfléchi sur ce qu'était au fond ce fameux *développement*, sans avoir travaillé ce qu'en disaient, à tort ou à raison, des théories souvent contradictoires. Un seul ouvrage, concis et clair, m'inspira vraiment et rejoignait mon expérience, l'admirable *Théorie du développement* de Celso Furtado, économiste brésilien qui avait été ministre du Plan puis, devenu *persona non grata*, enseignant dans une université parisienne.

J'ai retrouvé dans mes rapports d'activité annuels le plan de l'ouvrage que je projetais (chaque année l'ORSTOM exigeait de tout chercheur ce rapport annuel jusqu'à ce qu'il suffise de rédiger des *Mémoires de titres et travaux* pour les changements de grade). Mon ambition d'alors me semble, *ex post*, effectivement largement excessive. J'envisageais non seulement de décrire en détail les

objectifs, structures, méthodes, techniques et procédures de la planification camerounaise de 1959 à 1972, d'analyser le contenu des trois Plans correspondants, mais aussi de mettre en parallèle l'évolution de l'économie camerounaise et celle de cette planification pour juger de l'efficacité de cette dernière.

J'étais loin d'avoir terminé à la fin de mon séjour au Cameroun. Je comptais achever cette rédaction en France, pensant que le travail de réflexion et de proposition sur l'avenir des recherches en économie à l'ORSTOM me laisserait du temps pour ce faire. Comme on le verra, ce travail de *l'équipe centrale* accapara une grande partie de mon temps et s'acheva au bout d'un an par le refus du Directeur général d'entériner nos propositions. C'est alors que je quittai l'ORSTOM pour le Service de Coopération de l'INSEE. Je ne terminerai jamais mon grand œuvre dont j'avais tout de même rédigé plus de deux cents pages soit environ les deux tiers de ce que je prévoyais. J'en tirais cependant un article où je mis beaucoup de mon expérience de planification : *Intérêt et limites des méthodes quantitatives de la planification en Afrique*².

Ceci reste pour moi comme un grand échec, même si le but fixé était démesuré et même si je n'ai bénéficié pour ce premier vrai travail scientifique d'aucun encadrement digne de ce nom. Malheureusement, à l'ORSTOM, en économie du moins, de tels cas n'étaient pas rares à l'époque. Nous étions ni armés ni organisés pour une production faisant autorité en matière d'analyse scientifique du développement. Nous faisons du terrain – que ce terrain soit une zone géographique, un secteur, un ministère – nous rendions service, nous collections des données et accumulations de l'expérience, nous en rendions compte brièvement et techniquement mais d'apports théoriques point. Ce sera l'objectif de *l'équipe centrale* d'y remédier.

Cette expérience personnelle que je fis de mon inaptitude à cerner les objectifs, la configuration, les destinataires, le style même d'un projet de *livre* m'a marqué et a longtemps retenu ma plume. Et pourtant j'étais à l'aise pour rédiger articles et rapports techniques, argumentaires politico-administratifs, notes de synthèse ou tout autre type de document exigé par ma vie professionnelle. Je n'affronterai cette inhibition vis-à-vis de la *publication* qu'en écrivant *L'impatience des pauvres* quelque vingt-cinq ans plus tard, et encore

2. Cahiers ORSTOM, séries sciences humaines, volume XII, n° 3, 1975, pp. 235-248.

avec les conseils et l'aide d'une collègue experte en communication grand public. Il y a là, à mon sens, un problème général, difficile et toujours actuel : celui de la formation des chercheurs à la communication en dehors de leur milieu professionnel. Il leur faut identifier clairement le *public visé*, abandonner leur *jargon*, le leitmotiv de leurs références théoriques, leurs longues *démonstrations* et adopter, sans travestir les résultats de leurs travaux, un langage et un style adaptés à l'incompétence mais aussi à l'intelligence spécifique du public visé. Cela s'apprend, mais pas tout seul.

La grande désillusion

Il me reste à dire quelques mots d'explication sur ce qui allait devenir l'échec du développement des pays africains et sur la prise en main de la conduite de leurs économies par le FMI, la Banque mondiale et les bailleurs de fonds bilatéraux, prise en main laissant les puissances publiques nationales sans autorité ni moyens, donc sans la possibilité de *planifier*, de conduire le développement de leurs pays.

À la fin des années 60 et au début des années 70, ce développement était pourtant incontestablement en marche. Il y avait de la croissance, des investissements productifs et d'infrastructures, une amélioration des systèmes scolaires et universitaires, etc. D'ailleurs les premières années de mise en œuvre du 3^e Plan camerounais furent à peu près conformes aux prévisions. Que s'est-il passé alors ? Résumons ce qui est désormais bien connu. Il est vrai tout d'abord que la stratégie de développement suivie n'était ni fondée sur des connaissances très solides, ni assez dynamique, ni assez souple. Ne se préoccuper que du secteur moderne, c'était rester passif et aveugle sur les 2/3 de l'économie... et des Camerounais ; c'était s'illusionner sur l'idée que le secteur dit moderne absorberait progressivement le secteur dit traditionnel. Et s'il était judicieux dans un premier temps de créer des entreprises industrielles fabriquant des biens de consommation courante pour le marché intérieur, en les favorisant par un Code d'Investissements attractif et en les protégeant des importations le temps qu'elles deviennent compétitives, une telle politique était trop rigide et s'est maintenue trop longtemps : trop de protections, trop peu de transformations des ressources locales avant exportation, trop peu d'industries de main-d'œuvre

axées sur l'exportation, trop peu d'industries de demi-produits. Mais tout cela, par un suivi des plans avisé et éclairé, aurait pu être corrigé. Les pays asiatiques ont su développer une agriculture paysanne et bâtir un tissu industriel capable d'exporter et de se protéger.

La vraie raison interne de l'échec du développement au Cameroun comme dans bien d'autres pays africains fut la mainmise de l'État sur l'économie. Les sociétés d'État ou publiques furent trop nombreuses et mal gérées, l'administration trop envahissante (elle absorbait systématiquement tous les jeunes diplômés) et trop tâtilonne. Cela encore, par une volonté politique forte et tenace, pouvait être corrigé.

Mais l'osmose entre l'économie et l'État fut trop forte. Les hommes politiques puis les fonctionnaires apprirent à s'enrichir sans effort sur le dos des paysans et des consommateurs et cela sans investir leurs revenus si mal gagnés. Ils n'investirent pas ou sinon dans l'immobilier, les dépenses somptuaires s'étalèrent, les placements à l'étranger s'accumulèrent. L'épargne nationale et une partie de ces financements publics extérieurs furent dilapidées tandis que les nouveaux investissements privés extérieurs finirent par être inférieurs aux profits rapatriés des investissements cumulés antérieurs. Au Cameroun, seuls les Bamiléké, grâce à leur forte solidarité et à leurs organisations coutumières, surent investir dans le commerce et même dans l'industrie. De surcroît, dès les années 1974 ou 1975, le Cameroun put exploiter un gisement de pétrole dont les revenus étaient gérés par une caisse spéciale de l'État, hors budget. Ces revenus s'ajoutant aux ressources des caisses de stabilisation du café et du cacao limitant à l'excès les prix payés aux producteurs, amplifièrent démesurément ce système prédateur et économiquement inefficace. L'État – hommes politiques et fonctionnaires étroitement mêlés – ne sut pas gérer l'épargne nationale au profit de l'ensemble de l'économie et devint progressivement mais largement corrompu.

Mais les pays riches, les bailleurs de fonds, leurs banques eurent leur large part dans cet échec. Leurs interventions, fortement conditionnées par des intérêts géostratégiques polarisés par la guerre froide, ne freinèrent pas, et c'est peu dire, cette dérive étatique prédatrice. La chronique de ce drame au long cours et qui touche désormais les pays développés eux-mêmes est connue. Dans les années 70 les pays développés prêtèrent sans discernement et largement aux pays en développement, y compris à ceux qui étaient les plus corrompus et les plus despotiques. Ces prêts peu productifs

virent bientôt leurs conséquences sur la dette des pays emprunteurs prendre des proportions insoutenables, amplifiées par la mise en place en 1973 des taux de change flottants, par la remontée rapide des taux d'intérêt décidée par le Trésor américain et par la chute des cours des matières premières exportées par les pays en développement. La dette de ces pays explosa et les bailleurs de fonds occidentaux imposèrent ces fameux plans d'ajustement structurel qui privatisèrent sans retenue, libéralisèrent le commerce sans aucune protection ni progressivité, sacrifièrent les dépenses d'éducation et de santé, vidèrent les administrations d'une partie de leurs agents et réduisirent drastiquement les salaires de ceux qui n'étaient pas *ajustés*. Les pays occidentaux mirent plus de vingt ans à se rendre compte des effets catastrophiques d'une telle politique. Chemin faisant, leur idéologie ultra-libérale les entraîna eux-mêmes dans un développement incontrôlé de la finance internationale qui aboutit, après plusieurs crises annonciatrices, à l'explosion du système financier mondial. Et celle-ci, immédiatement, s'est propagée à l'économie réelle qui plonge désormais dans la plus grave récession que le monde ait connue depuis les années 30.

S'il est vrai que depuis les années 70 un certain nombre de grands pays très peuplés (Chine, Inde, Brésil, Corée, etc.), alors considérés comme en développement, ont su *émerger* (d'où leur étiquette de pays émergents), se développer, réduire significativement la pauvreté, concurrencer les pays développés et prendre leur place dans la gestion de l'économie mondiale, les inégalités entre pays et au sein des pays n'ont cessé de croître et d'induire des traumatismes sociaux comme des insurrections sanglantes. Et la dépression actuelle n'épargne personne.

Ironie des faits, cette crise globale remet l'action de l'État au premier plan c'est-à-dire, quelle que soit la terminologie *politiquement correcte* utilisée, une sorte de planification indicative pas si éloignée qu'on pourrait le croire de celle que j'ai pu pratiquer au Cameroun.

TROISIÈME PARTIE

À LA RECHERCHE

D'UNE NOUVELLE COOPÉRATION

6

Retour à l'ORSTOM et échec de l'Équipe centrale

Ces presque dix années au Cameroun qui m'avaient fait passer de l'observation des modes de vie des populations de l'Adamaoua aux propositions d'arbitrages politiques dans le cadre du plan m'ont beaucoup appris sur les multiples aspects du développement. Mais j'avais toujours le sentiment d'être un cas à part à l'ORSTOM. J'admirais mes collègues économistes qui menaient des investigations minutieuses et originales sur les comportements socio-économiques des populations, sur des villes, des régions, des circuits commerciaux, sur tel ou tel secteur d'activité. Mais je ne voyais pas en quoi leurs travaux, individuels et dispersés, influaient sur les politiques de développement et de coopération. De manière générale, l'ORSTOM – qui connaissait, sous l'impulsion autoritaire et habile de son Directeur général, une formidable expansion grâce à ses nombreux recrutements dans de nombreuses disciplines et à la multiplication et à l'équipement de ses centres outre-mer – me paraissait beaucoup trop peu ouvert sur l'extérieur. La coopération avec les autorités politiques et scientifiques des pays où il exerçait ses activités était faible. Les liens avec le dispositif scientifique français et avec les travaux internationaux sur le développement étaient ténus et épisodiques. La valorisation et même la communication des résultats des travaux ne faisaient l'objet d'aucune politique systématique. Et, du point de vue des recherches économiques à l'ORSTOM, j'avais acquis la conviction qu'il fallait que ces recherches, dans leur ensemble, combinent trois objectifs : une connaissance fine des milieux et des comportements, un éclairage des politiques de développement et, ce faisant, des contributions originales aux théories du développement.

Quelques-uns de mes collègues économistes en avaient pris conscience eux aussi. Dès l'année 1969 nous avons entrepris de mener une réflexion à ce sujet et de la faire partager à l'ensemble de la

Section Économie-démographie de l'Institut, à son Comité technique et même aux autres disciplines des Sciences sociales, et à la Direction générale. En bref nous voulions réformer notre mode de travail en le rendant plus pertinent scientifiquement, plus collectif, plus directement utile aux *acteurs* politiques du développement et de la coopération.

En 1969 et 1970, grâce aux rencontres annuelles des chercheurs de la Section, grâce aussi à des missions personnelles pour rencontrer certains d'entre eux, j'avais rédigé quelques notes pour évoquer le problème et certains de mes collègues en avaient fait autant. Le Comité technique, qui réunissait des personnalités nommées issues du milieu universitaire et des chercheurs élus, avait approuvé en 1971 ce projet de rénovation et défini trois priorités thématiques. Celles-ci concernaient : la dynamique des milieux ruraux, le développement urbain, l'accumulation du capital en relation avec le pouvoir et le savoir. Au cours de l'année 1971/1972 nous devions travailler sur ces orientations scientifiques, approfondir le diagnostic sur la situation de la discipline à l'ORSTOM et en déduire des propositions de réforme. Et il était entendu, en accord avec la direction générale, qu'une petite équipe – *l'équipe centrale* telle serait sa dénomination – finaliserait l'ensemble des propositions, l'année suivante, au siège de l'Institut à Paris en concertation avec l'ensemble des chercheurs de la Section et avec le Comité technique.

J'étais personnellement chargé d'animer ce processus et d'instruire le thème de l'Accumulation du capital. Ce qui occupa une partie de mon temps lors de ma dernière année d'affectation au Cameroun, en 1971-1972, au détriment, on l'a vu plus haut, de la rédaction de l'ouvrage sur la planification camerounaise. Le travail sur l'Accumulation du capital fut grandement facilité par les cours d'économie du développement que je donnais en 3^e année de licence d'économie à l'Université du Cameroun. Ce cours m'obligea en effet à présenter et à évaluer les principaux courants théoriques de l'époque en économie du développement, laquelle avait fait, au cours des années 60, l'objet de très nombreux travaux.

C'était la première fois que je menais une réflexion systématique sur ces théories et j'y pris intérêt car je pouvais les confronter avec mon expérience pratique des années précédentes. Je constatais d'ailleurs que ces théories restaient d'un assez faible secours – car toujours trop générales, souvent trop éloignées des complexités socio-politiques des milieux en développement, parfois trop idéologiques – pour ceux qui étaient en charge des politiques de développement.

*
* * *

Je fus donc affecté au siège de l'Institut en septembre 1971. Je devais mener de front l'animation de l'Équipe centrale et la rédaction de l'ouvrage sur le Cameroun.

Ce retour en France, après dix années passées au Cameroun, ne fut pas exempt de difficultés familiales. Il fallait d'abord trouver un logement pour cinq personnes (habitues à de vastes espaces) dont le loyer serait compatible avec un traitement redevenu fort modeste et amputé des charges liées au prêt obtenu pour l'achat de l'appartement de Saint-Malo. Nous avons trouvé un appartement acceptable, quoique petit, à Eaubonne, dans un de ces nouveaux *ensembles* qui surgissaient un peu partout en banlieue parisienne. Notre nouvelle cité était relativement accueillante – comparée aux hideux conglomerats des grandes barres du voisinage – avec ses immeubles de quelques étages enserrant des espaces verts et de jeux pour les enfants. Mais c'était tout de même une cité-dortoir anonyme, presque déserte en semaine, sans magasins et déjà éloignée de Paris. Il me fallait une bonne heure pour me rendre à l'ORSTOM, rue Bayard dans le 7^e arrondissement, par le train et le métro.

Durant les quelque dix ans de notre séjour au Cameroun, de 1962 à 1972, la France s'était transformée en profondeur. Les supermarchés débordant de mille nouveaux produits nous fascinaient et en même temps nous troublaient quand nous les comparions à ce dont devaient se contenter les Camerounais. Nous découvrions les multiples transports en commun, les autoroutes, la télévision, les équipements scolaires et sanitaires de proximité, la publicité omniprésente, bref tout ce qui commençait à donner forme à la *société de consommation*. Par contre il nous fallut deux ans pour avoir le téléphone, juste quand nous quittons Eaubonne pour un appartement à Vanves, près de l'INSEE où j'allais être affecté. Ces deux années à Eaubonne furent pénibles pour Catherine, isolée et accaparée par les conduites des enfants à l'école et les ravitaillements délimités au plus juste, compte tenu d'un budget modeste.

Les enfants devaient s'habituer à des méthodes d'enseignement, elles aussi bien différentes de celles qu'ils avaient connues à Yaoundé, ces dernières calquées sur celles héritées de l'école de Jules Ferry. Ils dûrent tous les trois apprendre les mathématiques modernes alors en vigueur dans toutes les classes. Et Patrice, qui à Yaoundé avait pour meilleur camarade de classe un enfant trisomique, découvrit qu'en France les enfants handicapés avaient des

écoles à part et faisaient l'objet d'un rejet des écoliers ordinaires comme de leurs parents. Heureusement nous pouvions aller nous aérer et retrouver une vie sociale et familiale plus ouverte dans notre cher Saint-Malo. Et mes horaires de travail au siège de l'ORSTOM, pour l'animation de l'équipe centrale, me laissaient une certaine liberté.

*
* *

L'Équipe centrale rassemblait quatre économistes. Nous nous entendions à merveille quoique de *profils* assez différents.

Il y avait d'abord Philippe, le plus ancien, qui avait intégré l'ORSTOM trois ans avant moi. Après avoir passé un an à l'École des impôts, il avait fait des études avancées d'économie à l'Université. Il avait travaillé au Cameroun sur le commerce du mil et au Tchad sur la pêche avant d'être affecté au Sénégal pour un programme de recherche collectif sur les dynamiques et comportements des milieux ruraux. Très cultivé, érudit même, très fin, il avait une aptitude exceptionnelle à intégrer dans ses travaux les apports des autres disciplines des sciences sociales. Il connaissait très bien les travaux de ses collègues géographes, anthropologues, sociologues. Et pourtant il restait un individualiste farouche, très sceptique sur les théories générales qui lui semblaient à mille lieues des complexités et diversités qu'il découvrait sur le terrain, très sceptique aussi sur toute idée d'influencer par ses travaux le développement, les politiques de coopération, les théories économiques. J'avais une immense estime pour lui et une très grande amitié et je lui dois énormément. Il était très conscient de cette sorte d'anarchie et d'impuissance qui prévalait dans les recherches en économie à l'ORSTOM. Beaucoup trop discret et nuancé pour entraîner ses collègues dans un projet collectif de réforme, il appréciait, je crois, les efforts que je déployais pour sortir les travaux de l'ORSTOM de leur *incognito* et de leur stérilité collective et l'intérêt extrême que je marquais pour les approches multidisciplinaires comme source de renouvellement des théories et pratiques du développement. Nous sommes toujours restés très proches et très complémentaires. Il me suivit à l'INSEE quand je fondai le groupe AMIRA et même ensuite à l'Institut international d'administration publique. À l'ORSTOM comme à l'INSEE ses écrits, notes méthodologiques, analyses critiques, réflexions sur la multidisciplinarité ont toujours suscité un grand intérêt et eurent une grande influence. Il a rassemblé en 1996 ses productions scientifi-

ques et ses réflexions épistémologiques dans un ouvrage¹ que je considère comme un chef-d'œuvre mais qui resta, malheureusement, confidentiel. C'est avec lui, dès 1969, que j'esquissai le projet de l'équipe centrale.

Le *troisième homme* était un économiste formé à Sciences Po et à l'Université et entré à l'ORSTOM en même temps que moi. Je l'avais donc connu à l'occasion de la formation *orstomienne* que nous recevions en première année. Il avait été affecté en Côte d'Ivoire dans l'équipe d'économistes qui avait réalisé le programme d'enquêtes de la région de Bouaké dans le cadre de la planification. Il avait la fibre politique, avait beaucoup d'entregent, était particulièrement intéressé par les questions d'aménagement du territoire, avait la plume facile. Il adhéra immédiatement au projet de l'Équipe centrale.

Le quatrième *mousquetaire*, Pierre, était polytechnicien. Il était entré à l'ORSTOM huit ans après moi. Il n'avait pas voulu suivre la formation de l'ENSAE et fut affecté directement au programme d'inventaire socio-économique de la région de Bouaké. Il eut la responsabilité de l'enquête statistique de Bouaké qu'il mena de main de maître, tambour battant. En 1971/1972 il suivait la formation du CEPE, Centre d'études et de programmation économique créé par la Direction de la Prévision et l'INSEE, fort réputé à l'époque et qui formait en un an aux techniques de programmation économique. Il rejoignit l'équipe centrale au bout de quelques mois, tout en poursuivant sa scolarité au CEPE. Homme d'action, militant de gauche, doté d'un remarquable esprit de synthèse et d'une extrême rigueur intellectuelle, il était très à l'aise dans les questions institutionnelles et politiques. Son humour corrosif s'alliait à une gentillesse et à une extrême attention à l'égard de tous ceux qu'il rencontrait. C'est peu dire qu'il ne se sentait pas à l'aise à l'ORSTOM d'alors. Qualités de cœur mises à part, c'était l'antithèse de Philippe. Il lui fallait peser sur les politiques de développement. Après l'équipe centrale, il sera affecté au cabinet du ministre du Plan du Sénégal, le célèbre Cheik Hamidou Kane. Il se disait *attaché au cabinet* de son ministre, ce qui épouvanta, la première fois qu'il utilisa ce terme, son plus jeune fils qui le crut enchaîné aux WC du ministre ! Il passa ensuite plusieurs années au ministère de la Coopération comme chef du Bureau des Politiques sectorielles puis au cabinet du ministre socialiste du gouvernement Mitterrand. Lorsque la droite revint au pou-

1. Philippe Couty, *Les apparences intelligibles*, Éditions Arguments, Paris 1996.

voir, il milita dans les ONG où son rayonnement, sa rigueur et son ampleur de vue firent merveille et lui attirèrent des sympathies innombrables. Il se tua littéralement à la tâche. Il est mort il y a deux ans d'un cancer du poumon. Il détestait écrire, ce qui bloqua sa carrière à l'ORSTOM, alors qu'il était un des meilleurs et des plus complets spécialistes français du développement. Avec Philippe ce fut mon plus fidèle ami tout au long de ma carrière.

Nous formions donc, à nous quatre, une équipe de choc qui, de fait, jeta le trouble à l'ORSTOM... Les choses commencèrent pourtant bien. Nous avons tracé en 1970/1971 les grandes lignes des trois grands programmes fédérateurs. Ils devaient nous permettre de rassembler nos forces, de fournir des apports significatifs et donc *visibles* aux analyses théoriques du sous-développement tout en intéressant les responsables et acteurs du développement. Comme mes deux compères, je lus les bons auteurs, je demandai à des collègues des contributions issues de leur expérience ou les consultai directement, je proposai des thèmes prioritaires et des méthodes de travail. Pendant l'année 1971/1972 il y eut diverses réunions, ateliers, séminaires pour discuter les synthèses et propositions que nous en avons retirées. Les discussions étaient vives. Les tenants du marxisme et de la théorie de la domination des pays riches (le centre) sur les pays pauvres (la périphérie) tentaient de... dominer les débats.

Le thème dont j'étais chargé se prêtait particulièrement bien à ces débats lourdement chargés d'idéologie. C'était l'époque où Samir Amin, qui venait de publier son fameux ouvrage *L'accumulation à l'échelle mondiale*, exerçait une profonde influence. Et pas plus que les trois autres membres de l'équipe centrale je n'adhérais totalement à cette théorie, tout en en reconnaissant les incontestables apports, à savoir que le développement n'était pas seulement affaire de mécanismes purement économiques et de marché ajustant offre et demande mais aussi affaire de rapports de forces politiques et de rapports sociaux nationaux et internationaux. Et l'on conviendra que les économistes ont encore maintenant toujours tendance à se désintéresser de l'analyse des décisions politiques et des conflits d'intérêts entre divers groupes sociaux ou entre pays.

Ce thème était donc largement ouvert aux autres disciplines de sciences sociales et se situait au cœur des politiques de croissance puisqu'il traitait de l'investissement, autre manière de désigner l'accumulation du capital. Dans ma présentation du programme, j'insistais tout particulièrement sur l'importance de la répartition sociale des revenus et du rôle de l'État. Et l'on conviendra là aussi que de nos jours encore cette répartition sociale des revenus (les inégalités)

et le rôle de l'État (la gouvernance), après un quart de siècle de libéralisme effréné, restent au cœur des enjeux de l'économie mondiale. Ces confrontations induites par l'Équipe centrale m'apprirent enfin à pratiquer la confrontation scientifique pluridisciplinaire et à rassembler sur un même sujet des personnes ayant au départ des *points de vue* différents. Ce qui sera ultérieurement une caractéristique reconnue de mon *style* de travail. Ce thème avait enfin l'avantage de rendre complémentaires les recherches fines et localisées d'anthropologie économique pratiquées par la grande majorité des économistes de l'ORSTOM et les travaux sur les politiques de développement tels que ceux que j'avais conduits au Cameroun. Je présentai finalement ce thème dans une contribution de près de 80 pages, suffisamment étayée et ouverte pour être globalement acceptée par mes collègues économistes et par le Comité technique. Il en fut de même des contributions, moins prolixes mais moins sujettes à empoignades idéologiques, sur les deux autres programmes prioritaires.

Jusque là l'Équipe centrale avait réussi son pari.

*

* *

La situation se gâta quand nous présentâmes le mode d'organisation des recherches qui nous paraissait indispensable pour conduire ces programmes et remédier aux faiblesses constatées. Ces propositions résultaient de nombreuses consultations et discussions tant au sein de l'ORSTOM que dans les institutions politiques et scientifiques concernées par la recherche pour le développement. Nous récusions les recherches trop individuelles, les affectations continues sur le terrain, empêchant de tirer tous les enseignements théoriques des résultats, de rédiger des publications d'audience nationale et internationale, et de les mettre en débat. Nous voulions en finir avec un pilotage de nos travaux par un Comité technique animé par des universitaires – souvent plus jeunes et moins expérimentés que nous – qui ne connaissaient guère le terrain et n'avaient pas le temps de se consacrer pleinement à leurs tâches d'impulsion, de coordination, d'évaluation. Nous préconisions pour les recherches en macro-économie d'être insérés pour un temps dans les institutions en charge des politiques de développement puis d'avoir le loisir ensuite d'en tirer en France tous les enseignements scientifiques et méthodologiques. Nous suggérions de nouer des collaborations avec les économistes des pays où nous étions affectés. Toutes préconisations

qui se heurtaient au *modèle* des recherches de l'ORSTOM de l'époque. Les autres disciplines n'avaient pas des faiblesses aussi patentes. Elles avaient des patrons charismatiques, de grande notoriété et connaissant bien le terrain (Balandier en sociologie, Sauter et Pélissier en géographie). Et de plus l'insertion dans les structures nationales n'était pas une nécessité pour ces disciplines comme elle l'était pour la macroéconomie.

Et c'est pourquoi nous nous sommes heurtés à l'opposition de ces *patrons* disciplinaires. Balandier et Sauter menaçaient même de démissionner de leurs fonctions de présidents de Comité technique si nos propositions étaient suivies d'effet. Nous voulions que les chercheurs soient insérés dans de véritables équipes de recherche dirigées par des *Orstomiens*, nous demandions une base équipée (un laboratoire) en France, des Comités techniques où les chercheurs de l'ORSTOM seraient influents, des affectations combinant séjours outre-mer de longue durée, missions courtes et travaux en France.

Camus, notre rusé directeur général, avait accepté cette expérience de l'Équipe centrale pour des raisons que je n'ai jamais clairement identifiées. Il devait se rendre compte que les recherches en économie posaient problème dès que l'on quittait les terrains de la microéconomie et de l'anthropologie économique pour s'intéresser aux politiques de développement. Il voyait bien que les économistes-statisticiens comme moi travaillaient en marge de l'institution ou, comme plusieurs polytechniciens qui avaient suivi mon exemple deux ou trois ans après moi, ne tardaient pas à démissionner. Il était donc curieux de voir ce que nous allions proposer.

Après avoir hésité, m'a-t-il dit, il finit par me signifier personnellement qu'il ne pourrait accepter nos propositions, peut-être pertinentes pour l'économie, mais qui bouleverseraient trop les autres disciplines (Balandier et Sauter ne se firent pas faute de le lui dire) et remettraient en cause son principe de non-ingérence des chercheurs de l'ORSTOM dans les institutions et politiques des pays d'implantation. Le non-respect de ce principe, selon lui, par les chercheurs en sciences sociales à Madagascar, alors agité de tensions politiques aiguës, venait de compromettre la présence de l'Institut dans ce pays. Il donna donc officiellement une fin de non-recevoir à notre projet à la fin de l'année 1973.

Il y a trois ans, juste avant sa mort, plus de trente ans après ce refus et plus de vingt ans après qu'il eût quitté la direction de l'ORSTOM, nous eûmes l'occasion, lors d'un cocktail officiel à l'Institut où nous avons été invités en tant qu'anciens Directeurs généraux, d'en reparler, avec le sourire cette fois et un rien de conni-

vence. Je lui fis remarquer que la profonde réforme de l'ORSTOM en 1982/1983 qui suivit son départ avait, de fait, mis en vigueur une grande part de nos propositions. Camus reconnut bien volontiers ces succès *ex post* mais se défendit en alléguant que les contraintes politiques qui pesaient alors sur l'ORSTOM l'avaient contraint à ne pas donner suite à notre projet. De toute manière il me paraît clair maintenant, à l'expérience, qu'une profonde réforme d'une institution ne peut se faire qu'en début de mandat de son directeur. Or en 1973 Camus était à la tête de l'ORSTOM depuis plus de dix ans et l'avait réformé en début de mandat.

L'Équipe centrale fut donc un échec mais... provisoire, même si le provisoire dura longtemps. Nous avons dix ans d'avance. Il n'est d'ailleurs arrivé de constater par la suite que bien souvent les *bonnes idées*, pour autant qu'on les défende avec ténacité, quelles que soient les contraintes et péripéties politiques, finissent par faire leur chemin et par se concrétiser sous des formes tardives et parfois imprévues. C'est ainsi que l'idée de faire travailler à l'ORSTOM des macro-économistes sur les politiques de développement, je la concrétiserai près de vingt ans plus tard en créant le Groupement DIAL, aujourd'hui reconnu internationalement. Et pour être complet sur ce point, l'idée du *partenariat* de recherche avec les pays du Sud avancée par l'Équipe centrale fut l'idée directrice de mon mandat de Directeur général de l'ORSTOM de 1989 à 1995.

*
* *

Mais si l'Équipe centrale ne fut qu'un échec provisoire, il n'en restait pas moins que je me trouvais contraint de songer à quitter l'ORSTOM. Et c'est là qu'à nouveau la *chance* me sourit. Après la venue à l'École polytechnique du Père Lebret, après la découverte improbable de l'existence de l'ORSTOM, après les circonstances de ma première affectation au Cameroun plutôt qu'en Côte d'Ivoire, je fis une rencontre qui décida de mon avenir. Au printemps de l'année 1973, tout en travaillant au sein de l'Équipe centrale, j'avais participé à un *Groupe de Long Terme* du Commissariat Général au Plan, préparatoire au 7^e Plan et intitulé *Environnement international : le Tiers Monde*. Et j'avais rédigé le chapitre du rapport final de ce groupe relatif à l'agriculture. J'y avais rencontré un administrateur de l'INSEE, que j'avais croisé plusieurs fois en Côte d'Ivoire lorsqu'il y travaillait à la Direction de la planification auprès du Père Fyot. Revenu en France, il avait réintégré la Direction générale de l'INSEE

où il était responsable de la division agriculture. Nous eûmes bien sûr l'occasion de parler de la coopération en matière de statistique et d'économie et des rôles respectifs de l'INSEE et de l'ORSTOM. Il m'annonça que le responsable du Service de Coopération de l'INSEE – celui-là même qui, dix ans auparavant, m'avait inséré dans le dispositif des grandes enquêtes statistiques africaines et que je revoyais régulièrement lors de mes congés en France – allait quitter ses fonctions. Il m'annonça aussi qu'il s'était porté candidat à la succession et avait demandé à un autre administrateur de l'INSEE, lui aussi en *coopération* depuis plusieurs années, d'être son adjoint si sa candidature était retenue. À la fin de l'année 1973, quand je songeais à quitter l'ORSTOM, il me proposa d'être aussi son adjoint. Ce que j'acceptai immédiatement. Une nouvelle aventure commençait.

L'expérience de l'Équipe centrale fut pour moi très instructive. Elle me fit découvrir ce qu'était la recherche pour le développement en sciences sociales, avec ses théories, ses débats, ses idéologies, ses chercheurs très souvent d'une originalité et d'une culture remarquables, ses mandarins, ses contraintes politiques et institutionnelles. Jusque là, en fait, pour l'essentiel, je n'avais connu que la coopération technique. Cette découverte me sera d'un grand secours au Service de Coopération de l'INSEE et bien plus tard, quand je serai nommé à la tête de l'ORSTOM. De toute manière, je ne lâcherai pas l'ORSTOM en rejoignant l'INSEE et je serai de plus, pendant plusieurs années, membre de son Comité technique d'économie démographie.

Autres apports de ces deux années, j'appris à faire travailler ensemble des personnes aux compétences diverses ou ayant des points de vues disparates et à gérer ces contraintes politiques, institutionnelles et administratives mêlées dont la France s'est fait une spécialité. Toute cette expérience, j'aurai à l'utiliser dès que j'aurai mis les pieds à l'INSEE.

Neuf ans de coopération et de recherche à l'INSEE

Ce furent des années passionnantes. J'y pus réaliser ce que je voulais, porté par une institution jeune et puissante, bénéficiant de la confiance de la hiérarchie et de l'intérêt teinté de curiosité de son prestigieux Directeur général, Edmond Malinvaud, et soutenu par le ministère de la Coopération. Tout cela au sein d'une équipe innovante et en liaison étroite avec les directeurs des Instituts et Écoles de Statistique de l'Afrique francophone.

La constitution d'un service et d'une politique de coopération

Il me faut d'abord présenter l'équipe fondatrice qui, je ne le sus que bien plus tard car sur le moment je n'en avais pas vraiment conscience, marqua durablement les esprits à l'INSEE.

À tout seigneur tout honneur, le fondateur, qui fut chef du Service de Coopération de 1974 à 1978 à qui je devais succéder de 1978 à 1983. C'est lui qui, le premier, pensa qu'il était temps de proposer une rénovation de la politique de coopération de l'INSEE et qui eut l'idée de faire appel à ses deux compères. Administrateur de l'INSEE, il avait passé plusieurs années en Afrique, au Tchad puis au ministère du Plan en Côte d'Ivoire. Rentré en France en 1969 il avait été deux ans à la *Caisse Centrale*, devenue aujourd'hui l'AFD (Agence française de développement). Il se trouvait depuis trois ans à la tête de la Division Agriculture de l'INSEE. Doté d'un sens politique remarquable, évoluant avec *maestria* dans les arcanes institutionnelles et administratives françaises, plein d'humour et de simplicité, il avait cette qualité remarquable de savoir dénicher et mobiliser les personnes compétentes et de les mettre en avant sans imposer son

autorité hiérarchique. Ce fut un grand bonheur pour moi de travailler à ses côtés. Il m'apprit une règle d'or de l'administration française : « Un poste est un poste ». Il ne faut jamais perdre un poste budgétaire, toujours s'efforcer d'en gagner un, telle était, selon lui, la clé de la réussite d'un service.

L'autre administrateur était lui aussi une personnalité remarquable. Je le surnommai en moi-même *la locomotive* tant il était entreprenant et efficace. Polytechnicien, administrateur de l'INSEE, il fut pendant quatre ans assistant technique à la Direction de la Statistique du Congo puis passa cinq années à la Banque mondiale. Il ne resta que trois ans au Service de Coopération, dirigea un temps l'ENSAE avant de reprendre une fulgurante carrière internationale. Je n'ai jamais rencontré une personne aussi dynamique. Avec cela, toujours enthousiaste et la joie de vivre personnifiée. Son goût de l'action, sa volonté de réussir ne le laissaient pas trop regardant sur les réactions de ses collaborateurs et lui faisaient incarner d'entrée de jeu les orientations de l'institution où il se trouvait, sans trop se poser de questions idéologiques.

Il est clair que j'apportais un profil complémentaire à l'équipe : une expérience de terrain et de la coopération longue et diversifiée, un souci de réflexion théorique et d'innovation méthodologique, la connaissance des milieux de la recherche et la fréquentation de chercheurs des diverses disciplines des sciences sociales. Mon souci de *faire carrière* était peut-être moindre que celui de mes deux comparses car tempéré par un engagement plus fort à l'égard des « pays sous-développés ».

Au début de 1974 nous nous trouvions tous les trois disponibles et prêts à proposer au Directeur général de l'INSEE une rénovation de la politique de coopération de cet Institut. Le Directeur général était alors Jean Ripert, ancien Commissaire général au Plan. Il accepta aussitôt nos offres de service, sous condition de lui présenter une Note définissant les objectifs, méthodes et moyens de cette nouvelle politique de coopération.

L'INSEE, créé après la guerre, était alors en expansion rapide, à la fois en termes de postes, de budget et d'implantations ministérielles et régionales. Les besoins en statistiques étaient immenses dans tous les domaines ; planification, *budgets économiques* associés à la Loi de Finances et suivi de la conjoncture conduisaient à privilégier les statistiques économiques et à les organiser dans un cadre d'ensemble, la toute nouvelle comptabilité nationale. C'est pourquoi d'ailleurs, particularité française, les statisticiens étaient aussi des économistes, comme l'indiquent les sigles INSEE et ENSAE. Le *corps*

des administrateurs était encore très jeune et donc dynamique et innovant... À bien des égards cette montée en puissance très rapide était comparable à celle de l'ORSTOM. Mais la mission de l'INSEE était mieux définie, plus simple si j'ose dire et plus fortement politique que celle de l'ORSTOM qui avait du mal à assumer simultanément sa triple mission : recherche, développement, coopération.

En 1974 l'INSEE venait de faire l'objet d'un audit complet par le fameux Cabinet américain Mac Kinsey. Celui-ci recommanda en particulier une structuration précise de l'INSEE en Départements, Services, Divisions, distinguant les grands domaines de la Statistique et les outils de synthèse macroéconomique. Quand j'arrivai à l'INSEE, je découvris que plusieurs postes de direction étaient occupés par des administrateurs qui étaient *passés* par la coopération. Ce qui rendait l'institution favorable au développement d'une ambitieuse politique en ce domaine.

Tous les trois, puisant dans nos expériences diversifiées mais complémentaires, nous avons rapidement mis au point la Note définissant les principes, voies et moyens de cette politique de coopération renouvelée. Nos propositions furent adoptées et servirent de référence pendant plus de quinze ans aux activités de coopération de l'INSEE. Elles bénéficièrent d'un soutien sans faille d'Edmond Malinvaud qui succéda en 1974 à Jean Ripert à la tête de l'INSEE et qui fut maintenu à son poste jusqu'en 1987. Il considérait cette coopération avec *les pays en développement* comme un devoir et voyait en elle une excellente opportunité pour les cadres de l'INSEE de s'ouvrir à l'international, à d'autres milieux et méthodes.

Notre première proposition fut d'étendre à tous les services de l'INSEE la mission de coopération. Cette mission ne devait plus être réservée à des cadres spécialisés. Tout administrateur pouvait solliciter un poste en assistance technique, tous les services pouvaient être impliqués dans un programme de coopération par des missions temporaires, par l'accueil de stagiaires étrangers, par des actions de formation. Et même ils ne pouvaient, sans motif majeur, refuser leur concours aux programmes élaborés par le Service de Coopération.

La seconde proposition, neuve pour l'époque, était d'étendre la coopération technique à des pays situés en dehors du champ de compétence du ministère de la Coopération c'est-à-dire en dehors de l'Afrique Noire francophone : Amérique latine, Maghreb, Moyen-Orient. Cette coopération – toujours la complexité administrative française – relevait alors du ministère des Affaires Étrangères, selon des procédures et formes différentes et avec des moyens plus

modestes, en particulier, sauf rares exceptions, sans assistance technique expatriée.

Enfin devait être amplifiée la fonction de formation initiale puis continue des statisticiens des pays d'Afrique noire lancée dès 1960, avec précocité et une grande ambition, par la Communauté Européenne. Celle-ci s'appuyait essentiellement, pour la formation initiale, sur l'ENSAE. Il allait de soi que la coopération française étendrait en ce domaine son action à ce qui était la caractéristique de l'INSEE, l'articulation étroite entre statistique et économie (comptabilité nationale, planification, budgets économiques, conjoncture).

Nous propositions donc de structurer le nouveau Service de Coopération en deux Divisions, l'une la Division des Programmes responsable des programmes hors Afrique noire, l'autre la Division des Études et Méthodes responsable des travaux de recherche nécessaires à l'adaptation des méthodes et de la politique de coopération avec les pays d'Afrique noire, y compris la politique de formation. Tout naturellement notre jeune collègue, qui était passé par la Banque mondiale et parlait parfaitement l'Anglais et l'Espagnol, allait prendre la responsabilité de la première et moi celle de la seconde. Le chef de service, lui, avait la responsabilité de la coopération technique avec les Directions de la Statistique africaine. Enfin nous demandions que l'INSEE accepte de consacrer, bon an mal an, une bonne trentaine de postes budgétaires d'administrateurs et d'attachés à l'assistance technique expatriée.

Toutes ces propositions furent acceptées par la Direction générale et soutenues par les trois ministères concernés : Finances (l'INSEE était, et est toujours, une Direction générale du ministère des Finances), Coopération, Affaires étrangères. Une fois ces propositions acceptées, je demandai à l'ORSTOM mon détachement comme chargé de mission à l'INSEE. Ce qui prit effet pratiquement au début de 1974 et administrativement, et financièrement, en septembre 1974. Je bénéficiais alors de la substantielle prime accordée mensuellement aux administrateurs de l'INSEE. Ce qui mit enfin un peu d'aisance dans notre budget familial.

La Direction générale de l'INSEE quitta le quai Branly à l'automne 1974 pour un bâtiment tout neuf, une tour de verre de douze étages, le long du périphérique, côté sud, au niveau de Malakoff. Quand M. Ripert nous reçut tous les trois quai Branly au début de 1974 pour nous dire que nos propositions étaient acceptées, il nous prévint de ce prochain déménagement qui devait permettre de regrouper les divers services de l'INSEE disséminés dans la capitale. Catherine

et moi nous décidâmes aussitôt de chercher un logement proche de la tour de l'INSEE. Nous avons trouvé un petit cinq pièces à Vanves où nous avons emménagé en juillet, ravis de quitter Eaubonne. Dès le mois de septembre j'allais donc à pied au bureau en un quart d'heure. Heureux changement pour moi mais aussi pour Catherine et pour les enfants qui découvraient un milieu plus vivant et mieux équipé. Au bout de deux ans d'ailleurs, nous avons à nouveau déménagé pour un appartement, plus grand et dominant Paris, à cent mètres du précédent. Grâce à l'augmentation de mon salaire d'environ un tiers que représentait la prime INSEE et à l'achèvement du remboursement de l'emprunt que nous avons fait pour acheter l'appartement de Saint-Malo, nous avons pu acheter cet appartement vanvéen. Il faut noter que c'était notre treizième déménagement en moins de seize ans. Une fois encore j'étais en mission à ce moment là et c'est Catherine qui a assuré ce déménagement puis, comme pour tous les précédents, installé et progressivement amélioré notre nouveau logement

Chef de division à l'INSEE, c'était la première fois depuis Ngaoundéré que je dirigeais du personnel. Ma division *Études et Méthodes* était la plus importante en effectifs du Service, une vingtaine de personnes y compris les chercheurs de l'ORSTOM que j'y accueillis bientôt dans le cadre du Groupe AMIRA dont je vais parler plus loin. Outre une équipe spécialisée sur les enquêtes Budgets-Consommation, il y avait deux démographes, deux petites cellules ayant en charge l'une le calcul de l'indice des prix à la consommation des assistants techniques expatriés en Afrique qui servait à l'indexation de leur salaire, l'autre le calcul de l'indice des prix à l'exportation vers les pays africains.

Relevaient en outre de ma responsabilité un centre de documentation, un bulletin bibliographique spécialisé sur le développement et la publication d'une revue trimestrielle, *Stat Éco*, tirée à 2000 exemplaires et destinée aux statisticiens des Services Statistiques africains et aux expatriés. Pour la plupart d'entre eux c'était la seule revue professionnelle qu'ils recevaient, avec des articles méthodologiques, des comptes rendus d'expérience, des analyses bibliographiques. J'étais le rédacteur en chef de cette revue, très appréciée je crois. Je me fis d'ailleurs un devoir de respecter scrupuleusement les dates de parution de cette revue, ce que je réussis à faire pendant les neuf années de ma présence à l'INSEE. En fait, ce ne fut pas très difficile car je puisais non seulement dans les travaux effectués sur le terrain en coopération mais aussi dans l'abondante production du groupe AMIRA que je créai dès mon arrivée et dans le

nouveau champ d'action que je développai à partir de 1975 : la Prévision annuelle.

Dès ma prise de fonction, je concentrai mes efforts sur le *noyau dur* de la Division, l'équipe spécialisée sur les enquêtes Niveau de vie : noyau dur car équipe la plus importante et très qualifiée techniquement, noyau dur aussi car réunissant des personnes engagées politiquement, issues de l'université et de mai 68, imprégnées de marxisme et des théories de la domination du Sud par le Nord. Cette équipe proclamait, non sans pertinence, que méthodes d'enquêtes, théories et politiques de développement étaient liées : les statistiques reflètent une vision de la société et sont accordées à la politique ou à l'action que l'on veut mener. C'est ce que j'avais découvert aussi au Cameroun, dans l'Adamaoua et au Plan. Ces spécialistes d'enquêtes étaient réunis, entraînés, subjugués même par une chargée de mission charismatique et bouillonnante qui depuis quelques années développait dans le Service ces activités à la fois techniques et d'inspiration politique. Bien entendu, à l'arrivée de notre trio, elle quitta l'INSEE, laissant son équipe orpheline. Je n'eus pas trop de mal à remobiliser cette équipe qui reconnut bientôt mon autorité dans son propre domaine. Tout d'abord j'avais une expérience des enquêtes Niveau de Vie bien supérieure à la leur et de plus, contrairement à eux, j'avais l'expérience de l'emploi de ces statistiques dans les travaux de planification. En outre, grâce à l'Équipe centrale, je m'étais frotté aux autres disciplines des sciences sociales, j'avais l'habitude des débats théoriques et contradictoires. Enfin je pouvais faire appel aux contributions de mes collègues de l'ORSTOM. Ce que je fis sans tarder, d'autant plus facilement que le thème de l'articulation entre études anthropologiques et enquêtes statistiques était un de ceux que j'avais développés dans l'élaboration du programme *Accumulation du capital* à l'Équipe centrale

Le groupe AMIRA

Je fis donc venir à l'INSEE plusieurs chercheurs de l'ORSTOM, économistes ou socio-économistes, dont Philippe mon compère et ami de l'Équipe centrale, et un jeune chercheur revenu de Madagascar avant la fin normale de son affectation pour des raisons politiques qui le dépassait, qui me sera très proche au cours des 25 années suivantes. Il fera une belle carrière internationale de

statisticien spécialiste du secteur informel puis de responsable scientifique à l'ORSTOM.

La collaboration entre les statisticiens de l'INSEE et les chercheurs de l'ORSTOM s'amorça vite et bien. Chacun était convaincu que dans les milieux dits *en développement* les unités statistiques étaient « rebelles » : un ménage polygame, à plusieurs *cuisines*, où les décisions de production, de consommation et d'accumulation ne sont pas prises par les mêmes personnes, ne peut être assimilé à un *ménage* français. Chacun était convaincu que de fines monographies locales étaient nécessaires pour connaître ces milieux et pour préparer puis compléter les enquêtes statistiques régionales ou nationales mais qu'on ne savait pas les rendre complémentaires pour passer « du local au global ». Chacun savait que la production, les revenus, les investissements du secteur informel (petits artisans, commerçants, services de proximité) échappaient à toute mesure et à toute compréhension alors qu'il représentait avec l'agriculture familiale une très grande partie des économies nationales, lesquelles étaient donc *sous-estimées*. En bref, pour les actions de développement, pour les innombrables projets promus par la coopération internationale, pour la planification il fallait réconcilier le qualitatif et le quantitatif, faire collaborer statisticiens et chercheurs en sciences sociales, tenir compte et si possible expliquer l'histoire de ces sociétés en rapide *transition*, adapter profondément les méthodes des enquêtes statistiques et de la planification. Cette ambition était neuve et forte. Elle suscita un grand intérêt. Pour lui donner un cadre de travail je créai le Groupe AMIRA, pour Amélioration des méthodes d'investigation en milieu rural africain¹. Il organisait, de manière informelle et selon des méthodes qui furent ultérieurement celles des *Réseaux*, la collaboration de l'INSEE, de l'ORSTOM et du ministère de la Coopération.

Ce Groupe travailla pendant une quinzaine d'années, mobilisa des dizaines de spécialistes, produisit plus de 60 Notes et une quarantaine de contributions et études diverses diffusées à environ 300 correspondants en Afrique, en France et ailleurs. Ces productions étaient discutées en groupes de travail, ateliers, séminaires. Le secrétariat exécutif du Groupe était assuré par un statisticien de ma Division, passionné, compétent qui incarnait avec rigueur et diplomatie les objectifs du Groupe et assurait sa logistique et son fonctionnement quotidien.

1. Le I du sigle fut étendu par la suite à Informel et la A à l'Amérique latine et à l'Asie.

Il y eut des Notes qui connurent un grand retentissement, des innovations méthodologiques importantes et durables. Comme par exemple la couverture statistique du secteur informel que mon jeune collègue de l'ORSTOM expérimenta en vraie grandeur en Tunisie ou encore l'idée d'enquêtes statistiques approfondies sur échantillons restreints obtenus grâce à des enquêtes par sondage élargies mais simplifiées, qui donna naissance aux enquêtes statistiques 1.2.3. mises en œuvre au niveau international par le Groupement DIAL à partir des années 90. Chercheurs en sciences sociales, statisticiens, planificateurs, agronomes, responsables de projets échangeaient leurs expériences et en tiraient profit pour leur pratique professionnelle dans le cadre d'une interdisciplinarité pragmatique mais féconde.²

Ce Groupe eut une audience large et durable. On en parle encore actuellement plus de trente ans après sa naissance. Il décida de mettre fin à ses activités en 1988, estimant que l'essentiel de son message avait été assimilé et que d'autres institutions en assureraient le relai. Une synthèse des acquis statistiques fut rédigée en 1989 « Réfléchir pour mesurer » qui fut publiée en anglais et en français par la Banque mondiale et qui inspira largement le programme international d'enquêtes intitulé Dimensions sociales de l'ajustement. Et le Directeur général de l'INSEE y fit référence dans une communication à l'Institut International de Statistique.

Je fus le responsable, captivé, de ce Groupe tout au long de son existence. Ce fut la réponse au choc que je ressentis dans l'Adamaoua en 1963 quand je m'aperçus que l'enquête budget-consommation que je menais passait largement à côté des réalités censées être mesurées pour conduire une politique de développement.

Ce mode de travail pluridisciplinaire et en réseau je le conserverai tout au long de mes activités professionnelles ultérieures. Il m'a convaincu de sa fécondité... à long terme. Dans *l'Impatience des pauvres* que je publiai en 2002, je formalisai ce que j'appris alors en définissant les trois *passages* qu'impose toute réflexion, toute méthode, toute action en matière de développement : passage du micro au macro (ou du local au global) et réciproquement, de la courte vue à la vision à long terme, d'une discipline scientifique à une ou plusieurs autres.

2. Personnellement, je fus l'auteur de deux Notes, en inspirai ou en *appelai* une dizaine d'autres et assurai une lecture critique du premier jet de chacune d'elles.

La Prévision annuelle

Mais tandis que je lançais le Groupe AMIRA, une nouvelle exigence s'imposait. Dans ces années 1974-1975 l'économie mondiale était agitée. L'abandon des parités monétaires fixes, la crise pétrolière, les fluctuations des cours mondiaux, l'inflation faisaient durement sentir leurs effets sur les pays en développement. Nombre de ceux-ci connaissaient d'importants déséquilibres de leurs paiements extérieurs, des déficits budgétaires, une détérioration du pouvoir d'achat de leurs producteurs de denrées de base, une hausse des prix intérieurs. Parallèlement, la croissance des années antérieures avait des conséquences économiques, financières et sociales que les gouvernements devaient affronter, en particulier l'endettement extérieur et la diversification des besoins sociaux née de l'urbanisation et de la montée en puissance des classes moyennes. Il ne suffisait plus de construire l'économie nationale en mettant en œuvre un plan de développement à moyen terme, il fallait gérer au plus près cette économie, maîtriser les déséquilibres financiers et leurs effets immédiats, faire face aux accidents conjoncturels. Des politiques économiques, budgétaires et financières annuelles devaient accompagner les politiques de développement. La nécessité de créer des organismes et des procédures à cet effet commençait à se faire sentir.

L'expérience de la France (articulation originale de la Direction de la Prévision et de l'INSEE) dans le domaine de la politique économique à court terme suscitait des demandes de conseils techniques et administratifs et même d'assistance directe. Il convenait cependant de baser cette assistance sur une prise en compte des caractéristiques économiques et institutionnelles des pays demandeurs. C'est à ce travail de mise au point de méthodes adaptées de prévision économique annuelle et de mise en place de Services de Prévision dans les ministères des Finances, que je me suis attaché à partir de 1975. Une nouvelle fois la chance me sourit et je sus saisir une opportunité au vol.

Lorsque j'évoquai ce besoin à l'administrateur de l'INSEE qui m'avait accueilli à mon arrivée au Cameroun en 1962, il me recommanda d'aller en parler au conseiller scientifique du Directeur de la Prévision. Ma rencontre avec Gaston Olive fut un événement qui eut une influence décisive sur la suite de ma carrière. Dès notre premier entretien il y eut, comme on dit, *le fit*. Il comprit d'emblée l'importance de ma demande et s'y investit avec beaucoup d'ardeur et d'intérêt. Nous étions complémentaires dans nos compétences et

notre expérience et en même temps par notre tournure d'esprit et notre formation nous nous comprenions à demi-mot. Physicien de formation, ancien élève de l'École Normale Supérieure, Olive s'était rapidement tourné vers l'économie politique. C'était l'un des pionniers des budgets économiques en France, ces prévisions macroéconomiques annuelles sur lesquelles se fonde la préparation du budget de l'État. Il était le co-auteur du premier modèle de prévision français. Brillant, d'une incessante curiosité, prodigieux pédagogue, facile d'accès, il n'était pas un homme de pouvoir. Malgré ses convictions et sa culture marxistes, il avait peu de goût pour les batailles institutionnelles et même, selon moi et comme les années ultérieures le confirmeront, il manifestait à ce sujet une certaine naïveté. Ces traits de caractère et son appartenance au parti communiste lui interdisaient l'accès à des postes de responsabilité dans la hiérarchie du ministère de l'Économie et des Finances. Quand je fis sa connaissance, il était donc conseiller du Directeur de la Prévision, ce qui lui laissait du temps libre et une certaine autonomie. Nous allions travailler ensemble pendant une quinzaine d'années dans le champ, nouveau pour lui, du développement et de la coopération.

Je me souviens encore avec une grande netteté de notre premier et long entretien au cours duquel, pour bien comprendre ce que je lui demandais, il me soumit à un interrogatoire en règle sur l'économie camerounaise. Il se mit devant moi à construire, à dessiner littéralement, ce qu'il appelait le schéma logique de cette économie. Il mit en évidence les caractéristiques de son fonctionnement: la distinction entre le secteur moderne basé sur les grandes filières d'exportation soumises à des contraintes d'offre et le secteur informel entièrement dépendant de la demande résultant des revenus tirés des filières d'exportation, l'importance de l'État, du secteur public et de l'aide extérieure, la structure singulière de la balance des paiements dépendant des cours mondiaux et de l'importance respective des aides extérieures d'un côté, du rapatriement des profits du secteur privé de l'autre. Chemin faisant, il me montrait comment se traduisaient dans les flux économiques et financiers les décisions de l'État, les cours des denrées de base (café, cacao, bois, etc.) et même les aléas climatiques. Au fond il dessinait devant moi un schéma simplifié, adapté et dynamique de la comptabilité nationale camerounaise. Je découvris alors ce qu'était véritablement le fonctionnement de l'économie du Cameroun dont ni le cadre normalisé et statique de la comptabilité nationale, ni mon modèle de croissance utilisé pour l'élaboration du 3^e Plan ne m'avaient clairement

fût prendre conscience. Il y avait là l'esquisse de l'outil que je recherchais.

Il m'apparut que cette prévision annuelle impliquait une connaissance globale des économies en développement beaucoup plus riche que la planification. Celle-ci est en quelque sorte une construction anticipée et abstraite de ce que sera l'économie à échéance de quelques années sous l'effet des projets, mesures et politiques sectorielles retenus dans le plan. Alors que la prévision annuelle nécessite une connaissance des rythmes, réactions, mécanismes de l'économie face aux aléas, contraintes et décisions du moment. Plus engagée que la planification, rapidement sanctionnée par les faits, elle jette une lumière sur la nature spécifique des économies en développement beaucoup plus crue que toute autre approche. Car elle exige une analyse politique et sociale de la répartition et de l'utilisation des revenus, laquelle s'opère à travers les prix, la fiscalité, la monnaie, les technologies utilisées, et ne s'explique que par les comportements concurrents des différents acteurs économiques et sociaux, intérieurs et extérieurs. En particulier la prévision annuelle et donc la politique économique des pays en voie de développement, celle qui engage immédiatement la puissance publique, débouchent sur la question fondamentale des comportements des populations rurales, question peu ou mal explorée, voire négligée, à laquelle s'attelait précisément le Groupe AMIRA. Je tenais les deux bouts de la chaîne – du local au global, du micro-socioéconomique au macroéconomique, du court terme au long terme – que, depuis l'Adamaoua, je cherchais à conjoindre.

Comme dans le cas du groupe AMIRA, ce nouveau champ ouvert à la recherche pour le développement conduisait à ordonner un outil technique à un diagnostic de synthèse sur la dynamique globale d'une société en développement sous l'effet combiné des contraintes extérieures, des actions de la puissance publique et des comportements des acteurs sociaux. Suite à cette séance mémorable et fort de l'engagement enthousiaste d'Olive, j'entrepris de donner forme à un programme de coopération technique portant sur la Prévision annuelle. Je réussis sans difficulté à convaincre le ministère de la Coopération et l'INSEE de s'y engager.

Le Cameroun était demandeur. Il faut dire que j'avais connu lorsque j'étais au Plan un jeune économiste qui venait d'achever sa thèse. Proche du Président Ahidjo – qui avait préfacé le livre issu de sa thèse – il venait d'être nommé ministre des Finances. Sa formation le prédisposait à se préoccuper de politique économique et pas seulement, comme ses prédécesseurs, du budget et des finances.

À la demande du ministère de la Coopération, nous fîmes, Olive et moi, une mission à Yaoundé pour examiner avec le ministre les conditions de mise en place d'une Direction de la Prévision. Grâce au talent pédagogique de mon associé et à la réflexion que lui et moi avons menée ensemble sur les caractéristiques de l'économie camerounaise, le ministre fut vite et fortement convaincu.

Un ambitieux programme de coopération fut mis en place : un administrateur de l'INSEE prit la tête de cette Direction mais le Ministre lui adjoignit des économistes – statisticiens camerounais de qualité ; un séminaire de formation sur place fut organisé, animé par Olive et moi ; des missions courtes d'appui furent programmées. Le point le plus délicat à régler fut naturellement, comme dans n'importe quel pays, l'organisation des relations, c'est-à-dire des responsabilités respectives, du ministère des Finances et du ministère du Plan. Tout se passa très bien, la Direction de la Prévision s'imposa rapidement grâce en particulier aux qualités de l'assistant technique. Celui-ci fut remplacé ultérieurement par un autre assistant technique – un chargé de mission de la Direction de la Prévision française – auquel succéda un Camerounais. Ce dernier était un statisticien camerounais formé à l'ENSAE qui passa ensuite une thèse à l'Université de Bordeaux. Il s'est trouvé que le président du jury me demanda de faire partie de ce jury. La thèse, à mon sens, était satisfaisante mais pas vraiment très novatrice et je m'opposai, sans succès, à ce que lui soit décernée la mention *Très bien*, avec félicitations du jury, à laquelle tenaient les autres membres du jury, tous universitaires. Le nouveau docteur camerounais me garda une très grande reconnaissance d'avoir été membre de son jury de thèse. Il réussit très bien à la Direction de la Prévision, au point qu'il fut par la suite nommé ministre des Finances, ce qui facilita naturellement la poursuite du programme de coopération.

Olive et moi, toujours appuyés par le ministère de la Coopération, par l'INSEE et la Direction de la Prévision française, organisons un second programme de mise en place de Prévision annuelle, cette fois au Sénégal. Il se trouvait que le coopérant conseiller technique du ministre des Finances n'était autre que mon collègue douanier avec qui j'avais travaillé au Plan du Cameroun. Averti de ce qui se faisait au Cameroun, il convainquit son ministre de faire de même. Ce qui fut fait. Dans les deux cas d'ailleurs la coopération étroite que l'INSEE entretenait avec la Direction de la Statistique locale facilita les choses. Les responsables de ces Directions avaient été formés à l'ENSAE et étaient de véritables collègues professionnels, avec les connivences techniques et personnelles que cela impliquait.

On ne dira jamais assez combien cette articulation entre politique de formation et coopération technique était bénéfique. Et il faut rendre justice à l'INSEE, financièrement et durablement appuyé par le ministère français de la Coopération et l'Union européenne, d'avoir mené pendant plus de vingt ans une politique de coopération en matière statistique et économique ambitieuse, combinant formation, recherche méthodologique, assistance technique, missions courtes de spécialistes et appui documentaire et intellectuel. Tout en laissant au service de Coopération une large autonomie, E. Malinvaud soutint discrètement mais fermement cette action au long cours. D'autres programmes, moins ambitieux, de coopération en matière de prévision annuelle furent réalisés, y compris hors Afrique noire. Ces programmes, au Maghreb comme en Amérique latine, prenaient une forme quelque peu différente: ils concernaient davantage la comptabilité nationale et la conjoncture que la prévision annuelle *stricto sensu* et étaient conduits, sans assistance technique permanente, par des programmes de missions courtes, soigneusement planifiées, de spécialistes de l'INSEE.

Tant et si bien que Olive eut l'idée de créer à Paris un Centre de perfectionnement économique et financier, le CEPEF, qui organiserait, à Paris ou dans les pays, des sessions de formation courte sur tous les sujets impliquant une approche macroéconomique: prévision annuelle, planification, conjoncture, comptabilité nationale, politique de développement rural. Olive en fut le promoteur, le directeur, l'animateur et s'y consacra à plein temps. Il avait l'art, grâce à l'élaboration concertée de ses fameux schémas logiques de l'économie, de faire s'exprimer l'expérience concrète et spécifique qu'avaient de l'économie de leurs pays les auditeurs de ces sessions. Et toute cette expérience était restituée dans des documents pédagogiques largement diffusés ensuite.

Je participais régulièrement à ces sessions de perfectionnement, avec de nombreux experts de l'administration française qui, comme moi, tout en *enseignant*, y apprenaient beaucoup. Je me rappelle que lors d'une de ces sessions de perfectionnement dans laquelle j'intervenais, fut invitée Susan Georges, économiste franco-américaine, qui, quelques années plus tard, devint vice-présidente de la fameuse organisation *alter mondialiste* ATTAC. Elle confessa son admiration sur les qualités de synthèse, de sens politique et de pédagogie qui se manifestaient à l'occasion de ces actions de perfectionnement. Il y avait en effet, sous-jacente aux exposés méthodologiques, une véritable réflexion politique menée en commun par tous les participants, à propos du rôle de l'État, de la distribution des reve-

nus, des rapports Nord-Sud. Le point de vue *marxiste* du directeur n'y était pas pour rien mais s'y exprimait avec discrétion et pertinence. Les responsables de l'INSEE se méfiaient un peu de cette approche mais ma présence et la *tutelle* que j'exerçais sur le CEPIF les rassuraient. Et de toute manière les talents pédagogiques d'Olive étaient partout reconnus. Par-delà méthodes et techniques, il savait partir de l'expérience et des questions de ses auditeurs pour leur faire découvrir, par discussions, simulations, petits exercices, les éléments essentiels du raisonnement économique.

Il publia en 1979, dans la série des *Cahiers Français*, revue éditée par la Documentation Française, un fameux *Antimanuel de macroéconomie* (soixante-douze pages bourrés de schémas simples) qui, à mon sens, reste inégalé. Je l'ai utilisé souvent ensuite, à l'Agro par exemple, pour initier rapidement et efficacement des étudiants et des jeunes professionnels aux principes de base de l'analyse des politiques économiques. Et j'ai toujours pensé depuis cette époque qu'une telle formation devrait être systématiquement dispensée à tous les lycéens. Ils comprendraient beaucoup mieux ce qui passe autour d'eux.

Quant à l'expérience de la Prévision annuelle dans les pays en développement nous en fîmes, Olive et moi, l'objet d'un article dans la revue du ministère de l'Économie et des Finances intitulé *Les budgets économiques dans les pays en voie de développement* et qui eut aussi un certain succès (le futur conseiller économique de Jospin à Matignon la qualifia publiquement, à Rio de Janeiro, de *must*). Enfin, en 1982, lorsque le FMI et la Banque mondiale se mirent à promouvoir les fameux programmes d'ajustement structurel, nous avons publié, dans la Revue *StatÉco*, des *Libres propos sur les interventions du FMI dans Les pays en voie de développement*.

Tous les travaux de la division Études et Méthodes et les expériences de coopération technique auxquelles elles donnaient lieu – non seulement AMIRA et la Prévision annuelle mais aussi la comptabilité nationale, la démographie, les indices de prix – alimentèrent la Revue *StatÉco*, dont on augmenta le tirage, sans qu'il y ait la moindre difficulté pour trouver des auteurs d'articles de disciplines variées.

En complément de ces activités j'animais chaque année un groupe de travail de troisième année à l'ENSAE sur l'Économie du développement. Un certain nombre de participants à ces Groupes s'engagèrent pour un temps et selon des voies diverses dans la coopération pour le développement.

Enfin je restais en relations suivies avec l'ORSTOM non seulement par l'intermédiaire du Groupe AMIRA mais aussi comme membre du Comité technique d'économie-démographie et comme directeur scientifique ou *parrain* de plusieurs économistes de l'ORSTOM.

Je garde un excellent souvenir de cette période: je bénéficiais d'une large autonomie, d'une ambiance de travail excellente, de moyens importants et diversifiés et d'une large ouverture sur les divers acteurs de la coopération nationale et internationale. Et surtout je pouvais donner consistance à la démarche professionnelle que j'avais esquissée au Cameroun et qui consistait à mener de manière intégrée coopération technique, innovation méthodologique et réflexion conceptuelle multidisciplinaire permettant de jeter des ponts entre sciences sociales et politique économique. En fin de compte je pratiquais, comme cela avait été l'ambition de l'Équipe centrale de l'ORSTOM, un style et une organisation de la recherche sur le développement mieux adaptés à l'évolution politique des pays concernés et au caractère nécessairement appliqué et engagé, à certains moments, de la recherche en économie.

Chef de Service: une fonction politique

Le responsable de la Division des Programmes quitta le service en 1977 pour prendre la direction de l'ENSAE avant de reprendre une carrière internationale, à la Banque interaméricaine de développement, puis à la Banque mondiale et enfin à la tête d'Eurostat³.

Le chef du Service, lui, fut nommé en 1978 chef du Service des Études et des Questions internationales au ministère de la Coopération. Il avait en charge en particulier tous les programmes de coopération technique en matière statistique et économique. C'était donc le tuteur politique et financier au ministère du nouveau chef du Service de Coopération de l'INSEE, qui ne fut autre que moi-même. Bien que non-administrateur de l'INSEE, je fus en effet nommé à la tête de ce Service, seul fidèle du trio des trois mousquetaires réunis en 1974. Je ne cherchais pas à faire carrière dans les institutions en charge de la coopération pour le développement mais à poursuivre, à approfondir, à démultiplier mon expérience d'une recherche en

3. L'Institut statistique de la Communauté européenne.

coopération directement en prise avec les politiques de développement. Le cadre du Service de Coopération s'y prêtait bien, en tout cas mieux que celui de l'ORSTOM toujours arc-bouté à une stratégie endogène peu soucieuse de coopération et de valorisation des résultats de ses travaux.

Quand je pris mes nouvelles fonctions, le Service s'était largement imposé au sein de l'INSEE: il y était bien intégré en ce sens qu'il mobilisait, sous diverses formes, la plupart des départements de la Direction générale; il y était reconnu par la qualité de sa réflexion et de ses innovations méthodologiques comme pour sa capacité à mener des programmes de coopération multiformes et durables. Et l'unité de vues avec le ministère de la Coopération comme l'intégration des moyens apportés de part et d'autre (compétences d'un côté, financements et relations politiques de l'autre) étaient quasiment parfaites.

Les actions menées avaient atteint un *volume* tel que l'on ne pouvait songer à l'accroître encore sensiblement, tant du point de vue des besoins à couvrir que des moyens disponibles. À l'époque le Service était composé d'une trentaine de personnes dont la moitié de cadres A, il faisait travailler environ 80 assistants techniques dont une bonne trentaine d'administrateurs et d'attachés de l'INSEE (les autres étant des contractuels recrutés par le ministère de la Coopération). Il avait des relations avec plus de 25 pays dont, pour une douzaine d'entre eux, dans le cadre de programmes intégrés et pluri-annuels. Il envoyait chaque année plus de 100 missions courtes de spécialistes de l'INSEE et organisait parallèlement l'accueil dans les unités de l'INSEE d'une centaine de visiteurs et stagiaires. Ce Service avait donc réussi à mettre l'ensemble de l'INSEE en *situation de coopération*. En outre il assurait le secrétariat scientifique et technique et la logistique du Groupe AMIRA comme d'un Groupe de démographie du développement réunissant l'INSEE, l'INED⁴ et l'ORSTOM, et la tutelle du CEPEF.

Chef de Service, je continuais de superviser les initiatives que j'avais lancées. Mais je m'investis dans deux nouveaux types d'activité: les programmes de coopération avec les pays africains et la politique de formation, tout en assumant les relations politiques extérieures avec les ministères, la Communauté européenne et les pays partenaires, ainsi que les relations avec la Direction générale de l'INSEE. J'acquis à ce poste une expérience institutionnelle, admi-

4. Institut national d'études démographiques.

nistrative et politique que, jusqu'alors essentiellement chercheur-expert, je n'avais guère pu développer.

*
* *

Je m'investis, comme mon prédécesseur, dans cette responsabilité partagée avec le ministère de la Coopération. Je disposais pour ce faire d'un atout maître en la personne d'un Attaché de l'INSEE qui était affecté à mi-temps au service de Coopération et à mi-temps au ministère de la Coopération. Il assurait ainsi une collaboration permanente et efficace entre les deux institutions. Intelligent et très organisé, il avait un grand sens politique et se montrait un remarquable gestionnaire des *ressources humaines*. Il avait d'excellentes relations avec tous les coopérants tout en ayant un jugement très sûr sur leurs capacités. Il fit d'ailleurs ensuite une très belle carrière à la direction du Personnel de l'INSEE. Je lui faisais la plus grande confiance. Il m'accompagnait presque toujours dans les missions que j'effectuais auprès des directions de la Statistique pour bâtir et suivre les programmes de coopération combinant assistance technique, missions, actions de formation, promotion des nouveaux instruments statistiques. En Afrique francophone, notre tandem est devenu célèbre. Nos interlocuteurs étaient assurés que les actions programmées au cours de nos missions auraient les moyens humains et financiers nécessaires.

En cette période – avant les programmes d'ajustement structurel – les appareils statistiques nationaux se construisaient peu à peu, avec difficulté, sans susciter une attention forte des responsables politiques. Mais, grâce aux demandes de la planification et de la prévision annuelle, grâce aussi à la qualité des professionnels bien formés à l'ENSAE et dans les écoles de Statistiques africaines, ils ne cessaient de diversifier leur champ de compétence. Travail de fourmis, dans l'ombre, de longue haleine, difficile à médiatiser mais qui portait peu à peu ses fruits et qui profitait alors des débuts de l'informatique (la grosse, car les micro-ordinateurs n'existaient pas encore). Les États, pour mettre en place les Services informatiques nationaux, aux Finances ou à la Présidence, faisaient généralement appel à des statisticiens. Ce qui facilitait l'exploitation statistique des données administratives et fiscales, et permettait de traiter et d'analyser plus complètement les enquêtes.

Cette responsabilité que j'avais d'aider à la consolidation de ces directions de la Statistique était moins *euphorisante* que mes travaux

antérieurs. Mais, comme pour ceux-ci, j'appréciais les rapports confiants et cordiaux avec nos partenaires africains. Notre formation commune était source d'une solidarité professionnelle. Il y eut, plus tard, de sévères critiques sur l'assistance technique dans son ensemble : elle aurait été incapable de former des *homologues*, elle se serait contentée de *transférer* des savoirs et méthodes inadaptées aux contextes locaux, à plus forte raison aurait-elle été inapte à promouvoir de véritables innovations. Elle aurait été mue prioritairement par l'attrait de rémunérations élevées et de conditions de vie confortables. J'ose dire que, dans l'ensemble, ces critiques n'étaient guère justifiées pour la coopération dans le domaine statistique.

Un autre attrait de cette responsabilité était la diversité des situations rencontrées. En Côte d'Ivoire par exemple, la fonction statistique disposait de cadres et de moyens corrects et, quand j'eus en charge les programmes de coopération correspondant, mon interlocuteur ivoirien était une personnalité forte, dynamique, très entreprenante. Un véritable *manager*. Mais, en contrepartie négative, nous nous heurtions aux bureaux d'étude français et aux assistants techniques qui truffaient les ministères de conseillers, voire de directeurs ou sous-directeurs, qui se réservaient la production ou l'exploitation des données dans les domaines sensibles et politiques : les finances publiques, la comptabilité nationale, le commerce extérieur, la planification, les budgets économiques. La direction de la Statistique se voyait cantonnée dans les travaux ingrats, de longue haleine et sans portée politique immédiate, de collectes d'informations de base.

À l'opposé de ce libéralisme forcené et extraverti se situait la statistique congolaise. Le régime de la République Populaire du Congo (Brazzaville) s'affichait comme furieusement marxiste. Le directeur de la Statistique, un collègue formé à l'ENSAE, était un membre influent du Comité central du Parti. La statistique avait une portée plus politique mais, hélas, les moyens manquaient et la direction de la Statistique présentait un état de misère désolant.

Au Cameroun il y avait des moyens, peu d'assistance technique et encore moins de bureaux d'étude mais le nationalisme camerounais, justifié d'ailleurs par de nombreuses et réelles compétences, limitait fortement les possibilités de coopération. Ce qui eût été une excellente chose si l'administration camerounaise n'avait été aussi bureaucratique et routinière.

Chaque fois il fallait s'adapter, apprécier les caractéristiques politiques et institutionnelles du pays, identifier des domaines où les avancées étaient possibles, gérer les relations avec les autorités politiques locales et les Missions d'aide et de coopération françaises.

Un autre pays me fit une profonde impression : Haïti. La première fois que je débarquai à Port-au-Prince, je fus assommé par la misère qui y régnait, par le bruit, la chaleur poussiéreuse, l'agitation, l'inorganisation généralisée, l'anarchie administrative, la fébrilité d'activités informelles qui envahissaient les moindres recoins de la ville et des bureaux. La colonisation américaine de 1915 à 1934 avait laissé une administration complètement invertébrée, à la différence de la colonisation française en Afrique. D'ailleurs, l'histoire d'Haïti depuis l'expulsion des colonisateurs français en 1804 n'avait été qu'une succession quasiment ininterrompue de dictatures, de révoltes anarchiques et de coups d'État prédateurs. Pour l'heure le dictateur était Jean-Claude Duvalier, fils de François Duvalier – *Baby Doc* – de sinistre mémoire. Mais dictature ne signifie pas nécessairement État organisé.

L'Institut de Statistique était logé dans un ancien baraquement militaire américain dans lequel des bureaux minuscules, obscurs et étouffants s'entassaient en désordre. Le Directeur était un ancien élève de l'ENSAE, le premier élève étranger de cette École. Il faisait partie de cette remarquable élite haïtienne, composée pour l'essentiel de mulâtres et qui, de fait, dirigeait toute l'économie du pays. Il faisait régner une discipline de fer sur ses troupes. Son accueil fut cordial mais, malgré notre confraternité d'École, il resta distant pendant les quelques années que dura notre collaboration. Il savait ce qu'il voulait, ce qu'il ne voulait pas et n'en démordait pas. Son Institut avait une singularité très forte si on le comparait à ses homologues africains francophones : il publiait. Chaque année paraissait un énorme Annuaire statistique, couvrant tous les domaines et obtenu par centralisation et exploitation, selon des méthodes qui ne changeaient pas, des données administratives et des relevés de prix. Cette politique de publication assurait autorité et notoriété à la statistique haïtienne. Au début je fus sidéré de cette richesse d'information. Ensuite, quand j'y regardai de plus près, je m'aperçus que ces données n'étaient pas très fiables, et c'est peu dire, et que les nombreux tableaux statistiques étaient parsemés de *blancs*. Mais personne ne contestait ces chiffres tant était grand le prestige professionnel du directeur. Et celui-ci n'acceptait pas que la coopération française critique sa production ! Nous ne pouvions donc investir que dans des domaines nouveaux : les indices de prix et surtout la comptabilité nationale.

Celle-ci fut amorcée avec l'aide d'un jeune assistant technique, Jean-Luc, récemment sorti de l'ENSAE et contractuel de la coopération. J'en parle ici car ce fut pour moi l'assistant technique modèle.

Il subissait dans la bonne humeur des conditions de travail physiquement et psychologiquement très difficiles, il formait avec discrétion, ténacité et amitié ses homologues haïtiens et exprimait un enthousiasme inébranlable à l'endroit de sa mission de coopération. Plus tard il manifesterait les mêmes qualités lorsqu'il sera affecté en Côte d'Ivoire pour aider à l'exploitation d'une énorme enquête nationale Budget-Consommation, domaine dans lequel il parvint à un degré d'expertise remarquable. Il fut d'ailleurs recruté pendant quelques années au siège de la Banque mondiale et rédigea ensuite la synthèse des travaux du Groupe AMIRA concernant tout ce qui avait trait aux enquêtes statistiques. Il passa, sur ce sujet, une thèse à l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines, y enseigna puis fut recruté à l'ORSTOM. Il fut directeur d'une Unité de recherche mixte ORSTOM-Université de St-Quentin et a présidé le Réseau IMPACT que je créai en 2002. Nous avons donc beaucoup travaillé ensemble et il a assuré la continuité de mes efforts tout en leur donnant un rayonnement international que je n'ai pas su promouvoir. Si j'en parle ici avec quelque détail c'est pour illustrer une vérité trop peu reconnue : il y a en France de véritables experts de la coopération technique pour le développement, compétents, novateurs et dont l'engagement *militant* est fait d'humilité, de désintéressement, d'une ténacité et d'un rayonnement peu communs. Il y en a bien d'autres qui lui ressemblent dans les diverses institutions françaises – administrations, instituts de recherche, bureaux d'études, ONG – que j'ai eues à connaître.

Avec Olive nous lançâmes en Haïti un programme de coopération sur la prévision annuelle, avec des sessions de formation sur place. Il n'eut pas d'effet significatif. Dans un pays d'une extrême misère, aux inégalités criantes, sans administration organisée et au pouvoir tyrannique et corrompu, la coopération est quasiment vouée à l'échec. Je dis quasiment car je connais une expérience de réussite menée par le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), bureau d'étude militant dont je serai ultérieurement membre du Conseil d'Administration. Cette action a concerné la distribution d'eau dans les bidonvilles de Port-au-Prince et a réussi à y impliquer la population concernée pour assurer permanence et plus de justice dans la réalisation de ce service essentiel. Je reviendrai ultérieurement sur l'originalité et la difficulté de cette approche. Comme nombre de pays africains ont connu une dérive les rapprochant de la situation d'Haïti, la question mérite en effet examen en ce début du troisième millénaire.

*
* *

J'avais aussi en charge la coopération avec les Écoles de Statistiques. Cette coopération exceptionnelle est née dès le début des années soixante et fut poursuivie pendant plusieurs décennies grâce aux efforts conjugués de la coopération européenne, de la coopération française et de l'INSEE.

Sous l'impulsion d'un directeur en charge des questions de développement à la Commission européenne fut créé, dès 1960, le CESD, Centre européen de formation des statisticiens des pays en développement. Ce directeur, un Italien, était un visionnaire et un passionné de la coopération en matière statistique. Il réussit à mobiliser au Conseil d'Administration du CESD – association de droit luxembourgeois – les instituts de statistiques des six pays de la Communauté économique européenne d'alors.

Pour les pays africains francophones il fut entendu que les premiers ingénieurs statisticiens-économistes et les premiers ingénieurs des travaux statistiques seraient formés à l'ENSAE. Les bourses couvrant les frais de scolarité et surtout assurant les moyens d'existence à Paris étaient financées par la CEE. Il y avait un concours d'entrée organisé par le CESD, avec l'aide technique de l'ENSAE, qui assurait que les élèves africains avaient le niveau scientifique nécessaire pour suivre correctement la scolarité. Ma promotion à l'ENSAE, en 1960, avait été la première à accueillir ces futurs statisticiens africains (18 sur 47 élèves au total). Ce système fonctionna à la satisfaction générale pendant plus de quatre décennies, fournissant aux Instituts statistiques africains francophones des cadres très qualifiés, d'une rigueur intellectuelle et personnelle généralement incontestable. Certains, en nombre non négligeable, firent ensuite de belles carrières, directeurs des Instituts Statistiques, ministres, directeurs de la Prévision, experts dans les ministères des Finances, les Banques centrales, les Institutions internationales.

Cette première étape fut suivie de la création d'Écoles de Statistiques en Afrique, pour les ingénieurs des travaux d'abord, pour les ingénieurs-statisticiens ensuite (à Abidjan). Ces Écoles, à Yaoundé, Abidjan, Dakar, étaient des écoles nationales mais à vocation sous-régionale. Et une École Internationale, l'IAMSEA (Institut africain et malgache de statistique et d'économie appliquée) fut même créée en 1975 à Kigali, au Rwanda. La scolarité de ces écoles était calquée

sur celle de l'ENSAE et les concours d'entrée furent toujours organisés avec rigueur et efficacité par le CESD. Ces Écoles étaient financées par la CEE (construction, équipement, bourses) et par la coopération française (enseignants de l'INSEE et contractuels). Les programmes étaient adaptés aux besoins locaux. Certaines de ces Écoles connurent quelques péripéties. Et l'IAMSEA, qui connaissait un grand succès, disparut en 1994 lors des massacres massifs qui ensanglantèrent le pays au point qu'on a pu parler de génocide. Mais les autres Écoles prirent alors le relais. Seule l'École d'Abidjan, sur plus de quarante ans et avec deux directeurs tout à fait remarquables, ne cessa de se consolider et de s'étendre. Un Centre de recherche y fut même créé avec le concours de l'ORSTOM.

Je passais régulièrement dans ces Écoles pour assurer la continuité et la diversification des corps enseignants et des programmes. J'entretenais d'excellentes relations avec leurs directeurs. Autant la coopération avec les directions de la Statistique avait du mal à porter des fruits durables faute de soutien politique des gouvernants, autant celle avec les Écoles fut féconde et appréciée. Parallèlement à cette coopération en matière de formation initiale, la CEE finançait, avec la coopération allemande, un centre de formation permanente. Ce Centre de Munich organisait des sessions de perfectionnement de trois mois sur des sujets variés, alternativement pour des statisticiens francophones et des statisticiens anglophones. Là encore la coopération française assurait le concours des spécialistes nécessaires. J'y suis intervenu à plusieurs reprises. Finalement – et je ne sais pas très bien à quoi cela tenait, peut-être au profil professionnel des statisticiens – cette coopération fut conduite dans le cadre d'un partenariat (pays africains, CEE, France) efficace, confiant et à longue portée. Peu de secteurs techniques firent ainsi l'objet d'une véritable politique de coopération à la fois durable, multiforme et intégrée. Seule peut-être en France la coopération en matière de développement rural fit l'objet d'une telle ambition et d'une telle continuité. Et cela parce que le ministère de l'Agriculture français s'y engagea fortement à l'instar de l'INSEE pour la coopération statistique. De fait, *a posteriori*, j'estime que la coopération dans un domaine technique, durant ces années-là, ne fut réussie que lorsque les institutions françaises concernées – ministères, instituts de recherche, écoles – s'y engageaient ensemble.

Je quitte l'INSEE

Cette période professionnelle fut donc pour moi très heureuse. Et pourtant j'ai quitté délibérément mon poste au début de l'année 1984. Lors de mon *pot de départ*, Malinvaud fit un petit discours élogieux et empreint de sympathie mais il s'étonna devant tous les cadres de la Direction générale que j'aie voulu quitter un poste où j'étais réüssissais et qui manifestement me plaisait, et que j'aie voulu quitter l'INSEE qui ne demandait qu'à me garder, à ce poste ou ailleurs.

En fait, depuis quelque temps déjà, je cherchais un *lieu* où je pourrais renouveler et élargir mon action combinant recherche et coopération au profit des politiques de développement dans les pays pauvres. Je ne pouvais rester indéfiniment au service de Coopération de l'INSEE, sauf à m'*encroûter*.

L'ORSTOM, je ne pouvais y songer aussi longtemps que Camus, figé dans une politique que j'avais récusée au temps de l'Équipe centrale, serait directeur général. Peu après l'élection de Mitterrand à la présidence de la République et l'arrivée au pouvoir de la gauche, il fut démis de ses fonctions. J.-P. Chevènement, ministre de la Recherche, réunit des Assises nationales de la recherche et entreprit une profonde et ambitieuse réforme des organismes de recherche. Il les constitua en EPST (Établissements publics à caractère scientifique et technique). Je ne sais si le sort de l'ORSTOM fut mis alors en balance, toujours est-il qu'il fut lui aussi transformé en EPST, ce qui assurait son avenir. Il est possible que le principal conseiller de Chevènement, Philippe Lazar, militant, généreux, à la vision large et internationale, y ait été pour quelque chose. Ce polytechnicien avait comme moi, mais deux ans avant, choisi de faire carrière dans la recherche publique. Il s'était lancé dans les recherches épidémiologiques et statistiques sur l'environnement et la santé dans l'organisme qui allait devenir l'INSERM⁵. Précisément, après son passage au cabinet de Chevènement il sera nommé directeur général de l'INSERM, pour quatorze années, avant de prendre la présidence de... l'ORSTOM.

L'ORSTOM fut pris en main en 1983 par une équipe de direction soudée et composée en majorité de syndicalistes militants de l'Institut qui mit en place sa transformation en EPST, structura l'Institut en départements, donnant ainsi consistance à certaines des proposi-

5. Institut national de la santé et de la recherche médicale.

tions de l'Équipe centrale dix ans plus tôt, et redéploya et renforça les thématiques scientifiques. Cette équipe de direction lançait un projet collectif mûri antérieurement et je ne songeai pas plus à m'y intégrer qu'elle ne me le proposa. Au demeurant, je crois que je n'avais pas des options politiques assez engagées pour m'y sentir à l'aise. Il en était à peu près de même au ministère de la Coopération où le ministre, J.-P. Cot, arrivait avec un cabinet et des directeurs ayant des idées fortes et précises de refonte de la politique de coopération française. Les postes étaient là encore réservés aux *militants*. À propos du ministère de la Coopération, un souvenir me revient maintenant : en 1979 ou 1980 un conseiller du Ministre me proposa de prendre la responsabilité de la sous-direction de la Recherche : ce conseiller, un X de ma promotion, était Bruno Maigret appelé à devenir bientôt le numéro deux du Front National. Je refusai la proposition.

Heureusement, une opportunité se profilait pour moi depuis 1981 à l'IIAP, l'Institut international d'administration publique. L'IIAP, l'ex-École Nationale de la France d'outre-mer, perfectionnait en cycles longs d'un an et en cycles courts de quelques semaines à trois mois, de hauts fonctionnaires en provenance d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. La haute fonction publique française y *transférait* là son savoir et donc aussi son *modèle* d'administration. Cet Institut, établissement public autonome, était sous la tutelle du Ministre de la Fonction Publique.

En 1980 les ministères de la Coopération et de la Recherche créèrent une Commission pour proposer les adaptations nécessaires au dispositif français de recherche et d'enseignement relatif au développement économique du Tiers-Monde. La présidence de cette Commission fut confiée à un universitaire de Clermont-Ferrand, économiste spécialiste du développement. Je le connaissais bien puisqu'il était depuis de nombreuses années un des membres influents du Comité technique d'économie-démographie de l'ORSTOM. Il fit appel à moi pour faire partie de cette Commission. L'IIAP relevait de notre champ d'analyse et de propositions. Bien entendu nous préconisâmes d'y accroître fortement le perfectionnement en économie, jusque là réduit à la portion congrue. Et bien entendu encore les actions de perfectionnement du CEPEF servirent de référence.

La chaîne des heureux hasards s'allongea quand, en 1981, une fois Mitterrand au pouvoir, Anicet Le Pors fut nommé ministre de la Fonction Publique. C'était un ancien de la direction de la Prévision, communiste et proche d'Olive. Au grand dépit du Conseil d'État qui, depuis toujours, *fournissait* le Directeur de l'IIAP, Anicet le Pors

nomma Olive à la tête de cet Institut. Celui-ci me demanda de le rejoindre comme directeur-adjoint. Ce que j'acceptai, y voyant là l'occasion d'une nouvelle aventure et d'un nouveau champ de coopération moins technique qu'à l'INSEE et plus proche des grandes politiques publiques : finances publiques, économie, relations internationales en particulier. L'affaire mit un peu de temps à se concrétiser administrativement et je ne pris mon poste qu'au début de l'année 1984.

Bref bilan ex-post de mon action à l'INSEE

Ces presque dix années à l'INSEE passèrent très vite tant je m'y investis avec bonheur et liberté. La coopération de l'INSEE fut transformée grâce à l'impulsion opportune du trio de départ, lequel marquera longtemps les mémoires de la maison. Je qualifie cette impulsion *d'opportune* car en fait les conditions étaient réunies pour amorcer la mutation nécessaire. Ce que l'on appelle réussite n'est souvent que la rencontre de circonstances favorables et de personnes préparées à saisir ces circonstances pour innover.

Cette coopération se poursuivit sur sa lancée après mon départ pendant plusieurs années mais elle s'amortit peu à peu pour des raisons tenant à la fois à l'INSEE mais aussi et surtout au contexte international.

Du côté de l'INSEE, il faut noter que lorsque Malinvaud quitta la Direction, lorsque plusieurs directeurs qui avaient commencé leur carrière en coopération prirent leur retraite, l'Institut devint moins favorable à cette politique. De plus, après mon premier successeur à la tête du service de Coopération, furent nommés des responsables qui n'avaient pas une expérience de coopération dans les pays concernés. Enfin, ce qui introduit aux raisons d'ordre géopolitique, à partir des années 90, la coopération de l'INSEE se développa avec les pays de l'Europe de l'Est libérés après la chute de Berlin et appelés à rejoindre l'Union Européenne. Cette priorité donnée aux pays de l'Europe de l'Est était d'autant plus forte que la situation en Afrique subsaharienne se dégradait rapidement, pour des raisons que j'ai rappelées lorsque j'ai commenté mon expérience de planification au Cameroun.

Lorsque les programmes d'ajustement structurel (PAS) furent imposés par le FMI et la Banque mondiale, les dépenses budgétaires furent fortement réduites et, bien sûr, la statistique, les grandes

enquêtes n'étaient pas des priorités. Les directions de la Statistique se mirent à végéter, les ingénieurs statisticiens firent valoir ailleurs leur excellente formation. À quoi s'ajoutait une pratique du FMI et de la Banque mondiale qui se poursuivait des années et m'irrita beaucoup : ils élaboraient eux-mêmes les chiffres macroéconomiques et financiers dont ils avaient besoin pour leurs programmes d'ajustement structurel et pour les modèles ou projections sur lesquels ces PAS étaient censés s'appuyer. Pour les données budgétaires et financières ils avaient les moyens d'investigations nécessaires (les gouvernements ne pouvaient rien leur refuser en ce domaine) et il faut avoir vu débarquer ces missions d'experts comme en pays conquis, impérieux et tellement sûrs d'eux, pour avoir une idée de ce qu'étaient réellement les PAS. Pour les données à caractère plus strictement économiques ils glanaient ce qu'ils pouvaient, faisaient des recoupements internes et internationaux. Munis de cette récolte, ils élaboraient à Washington les données et modèles macroéconomiques selon une méthodologie normalisée et passe-partout et à coup d'estimations ou d'hypothèses jamais explicitées. Quand ces représentants du FMI et de la Banque fournissaient leurs résultats, pour justifier leurs recommandations politiques, les statisticiens nationaux ne reconnaissaient pas les données utilisées et personne ne pouvait critiquer les projections et modèles du FMI faute de savoir d'où ils sortaient. Il ne fallait pas s'étonner alors du marasme des Instituts statistiques nationaux.

Depuis une dizaine d'années l'importance de l'élaboration de statistiques et comptes nationaux par les Instituts nationaux est mieux reconnue. Des initiatives internationales des bailleurs de fonds ont été prises pour soutenir les efforts des pays et la priorité à la lutte contre la pauvreté a obligé à relancer des enquêtes auprès des ménages pour avoir une idée de l'ampleur et de la profondeur de cet appauvrissement si évident des populations.

J'aurais pu, face à l'échec de nos efforts de coopération statistique des années 70 si flagrant durant les années 80, devenir quelque peu amer comme bien d'autres. Ce ne fut pas et ce n'est toujours pas mon cas. J'ai toujours gardé un minimum de confiance en l'avenir qui m'a permis de continuer à creuser avec ténacité mon sillon et de m'investir dans des nouveaux champs d'action, sans d'ailleurs vraiment quitter les précédents. Cet optimisme de base et cette ardeur toujours renouvelée me sont reconnus assez unanimement, et j'en ai eu des témoignages explicites de collègues africains et français. Certains me l'ont reproché comme une naïveté et un manque de lucidité politique, ce qui a sûrement une part de vérité ;

d'autres m'en ont su gré, affirmant que je les avais aidés à surmonter la tentation de découragement. Les raisons de cette *passion*, comme me dit souvent mon épouse, ne sont pas très claires, en tout cas pas faciles à expliquer. Je tenterai de le faire au terme de ce récit de vie professionnelle.

Répétons ici seulement que j'ai la conviction, et des preuves, que tout engagement fait de désintéressement, de volonté de travail en *partenariat* et de recherche d'innovation finit souvent, par des voies parfois longues et imprévues, par porter des fruits. Je ne dis pas cela en me basant sur mon expérience personnelle seulement mais aussi sur celles de nombreux collègues que j'ai connus dans les divers champs d'action que j'ai eus à aborder.

Pour me limiter à la coopération statistique, je peux donner quelques exemples qui clôtureront ce long chapitre. Vingt ans après avoir arrêté ses travaux il est patent que le Groupe AMIRA a réussi à faire passer un certain nombre de ses idées et de ses propositions. La prise en compte de la complexité et à tout le moins de la spécificité des structures sociales africaines commence à être reconnue. Je viens de lire un article de la livraison 2008 de la revue *StatÉco* qui fait état d'une enquête internationale auprès des ménages au Sénégal destinée à évaluer la *pauvreté* dans ce pays, enquête qui prend en compte la multiplicité des niveaux de décision au sein des familles selon les diverses *fonctions* à assurer (consommation, investissement, sécurité, accès au foncier, etc.). Cette enquête de 2006-2007, la première du genre selon l'article, conduit à réviser les estimations habituelles des effectifs des pauvres⁶. Elle applique, sans d'ailleurs les citer dans la bibliographie, deux des premiers articles du Groupe AMIRA, en 1974 et 1975, qui faisaient apparaître avec évidence cette complexité des structures familiales africaines et qui eurent, à l'époque, un grand retentissement. On pourrait dire la même chose de la méthode d'évaluation du *secteur informel* lancée en Tunisie dans le cadre du groupe AMIRA. Cette prise en compte du secteur informel fait l'objet désormais d'un effort international concerté de définition, d'enquêtes et d'inclusion dans les comptes nationaux.

De même, l'ambitieuse politique à long terme de formation des cadres statisticiens africains a porté ses fruits : on trouve maintenant un peu partout (Écoles, Instituts de Statistique, Instituts financiers, politique économique, recherche) de ces cadres à la compétence

6. Pour la raison qu'au sein des familles non pauvres il y a des individus pauvres.

internationalement reconnue. Et l'INSEE, grâce à l'idée de génie d'un de mes proches successeurs à la tête du service de Coopération, a su proposer et mettre en place AFRISTAT, un Institut régional fédératif de la statistique, concernant actuellement 20 pays africains et qui s'est imposé par la qualité des travaux, enquêtes et innovations qu'il a promus dans ces pays. Cette idée de génie fut de rassembler, avec le concours technique et financier de la France et de l'Union européenne, les États de la région dans un fonds financier dont les intérêts et une partie du capital financent son fonctionnement. Ce fonds a financé AFRISTAT sur une dizaine d'années et a été renouvelé. Son premier directeur, à l'autorité technique et morale reconnues unanimement, fut le premier directeur du CESD et j'ai travaillé en collaboration étroite et amicale avec lui pendant plusieurs années quand j'étais au service de Coopération de l'INSEE.

Autant de semences qui ont porté leurs fruits à long terme. Miser sur la qualité des hommes n'est jamais perdu. Et comme l'a écrit mon collègue et ami de l'ORSTOM, de l'Équipe centrale et du Groupe AMIRA, dans une formule étonnante qui résume ma position : l'espérance fait naître l'inespéré.

À L'IIAP, déception mais tremplin

Quand j'arrivai à l'Institut international d'administration publique je débarquai dans un nouveau monde : celui de la haute Fonction Publique française, imbue d'elle-même et persuadée de l'excellence du *modèle* administratif de la France. J'allais y rester cinq années, pas toujours très à l'aise, tentant d'adapter la formation dispensée par cet Institut aux caractéristiques et besoins des pays *partenaires* et profitant de ma grande autonomie pour continuer à creuser mon sillon en faveur de la recherche pour le développement.

Le dépaysement fut immédiat. L'IIAP était installé dans les bâtiments construits pour abriter les élèves-administrateurs de la France d'outre-mer. La première promotion de *Colo* sortit en 1889. Les bâtiments avaient été conçus selon un style de palais mauresque, avec patio intérieur, avenue de l'Observatoire, en face du jardin du Luxembourg. Véritable monument historique, l'ensemble a un charme indéniable mais quelque peu désuet. Je fus aussitôt frappé par l'ambiance qui y régnait, faite de solennité et de discrétion. Je me rappelle que le nouveau directeur des études – issu du cabinet du ministre de la Coopération, Jean-Pierre Cot, lequel venait d'être remercié par Mitterrand pour ses vellétés de rupture avec la *Françafrique* – me dit à mon arrivée : ici c'est le palais de la Belle au bois dormant. C'était effectivement un univers bien différent de l'INSEE et *a fortiori* de la Direction de la Statistique camerounaise.

Les dernières promotions de l'École Nationale de la France d'outre-mer avaient accueilli dans les années 50 des élèves-administrateurs venus de ce qui était encore l'Empire français. En consultant l'Annuaire de l'École, j'y trouvai les noms de trois ministres que j'avais connus au Cameroun, dont celui du Ministre du Plan. Parmi ces anciens élèves africains il y avait aussi Abdou Diouf, qui succéda à Senghor à la présidence de la République du Sénégal. Après les indépendances, l'École fut transformée en Institut des

hautes études d'outre-mer qui formait, selon le même modèle, les hauts fonctionnaires des pays nouvellement indépendants. L'actuel président du Cameroun, Paul Biya, est un de ses anciens auditeurs.

Quand les pays disposèrent de leurs propres Écoles d'Administration, l'IHEOM fut transformé à nouveau. Il devint l'Institut international d'administration publique chargé du perfectionnement en cours de carrière de hauts fonctionnaires des pays d'Asie, du Moyen Orient, d'Afrique et d'Amérique latine. Il y avait un cycle long annuel d'une centaine d'auditeurs et des cycles courts spécialisés de quelques semaines à trois mois réunissant chacun une trentaine d'auditeurs. Le cycle long était précédé, si besoin était, d'un stage intensif de perfectionnement en français et comportait un trimestre de stage dans une administration française. Les spécialisations concernaient les relations internationales, les finances publiques, les entreprises publiques et, avec l'intégration du CEPEF suite à la nomination d'Olive au poste de directeur, la politique économique.

L'organisation des enseignements de chaque spécialité était confiée à un professeur ou assistant issu de l'université. Les cours étaient dispensés par de hauts fonctionnaires français et par des professeurs d'université. Les vacances étaient généreuses, 500 francs de l'heure pour les grands corps de l'État, 300 francs, voire 200 francs pour le *menu fretin*. Ces vacances étaient donc très prisées, d'autant plus que bien souvent les enseignants se contentaient de présenter de manière répétitive les pratiques de l'administration française.

Il y avait également trois Départements géographiques : Asie/Moyen-Orient/Maghreb ; Amérique Latine ; Afrique. Ils étaient chargés des recrutements et des relations avec les pays concernés. L'IIAP organisait aussi des cycles courts d'initiation à l'administration française de hauts fonctionnaires de la Communauté européenne. Enfin l'Institut possédait un très riche et très somptueux centre de documentation spécialisé en Sciences administratives. Il publiait d'ailleurs une excellente revue, la *Revue française d'administration publique*.

Disons tout de suite – pour achever l'histoire de cette singulière institution – qu'il y a quelques années l'IIAP a été intégré à l'ENA, après des années de batailles administratives et politiques à ce sujet.

J'arrivai donc, au début de l'année 1984, comme directeur-adjoint plus spécialement chargé des programmes de coopération avec les pays étrangers – donc de la tutelle des Départements géographiques – et de l'adaptation des enseignements aux besoins spécifiques et aux caractéristiques des pays, à charge pour moi d'identifier les *experts* nécessaires.

Ma nouvelle affectation n'était guère intéressante financièrement: ma rémunération était identique à celle de l'INSEE mais comme je n'avais pas *d'avancement*, j'y laissai progressivement quelques plumes. Et même, la dernière année, je fus nettement perdant: le nouveau directeur, conseiller d'État de haut rang, s'arrogea, pour maintenir à niveau son traitement, une bonne partie des primes disponibles. Ce qui amputa notablement celle que je recevais, à la grande indignation de Catherine. À l'époque, deux de nos enfants étaient à l'Université et notre budget familial devint un peu serré. Je refusai de me battre avec mon directeur sur cette question de prime mais l'affaire me conforta dans l'idée qu'il était temps que je trouve une nouvelle affectation.

Une autre *anecdote* est significative du nouveau milieu que je fréquentais. Chaque année, l'IIAP, comme toute administration, disposait d'un petit nombre de décorations susceptibles d'être attribuées à son personnel. Quelques semaines après mon arrivée le secrétaire général de l'Institut me demandait un dossier pour pouvoir présenter au titre de l'IIAP mon nom à la promotion dans l'Ordre National du Mérite. À son grand étonnement je refusai, arguant que je n'avais pas encore eu le temps de servir l'IIAP.

Olive se heurta très rapidement et frontalement à ces hauts fonctionnaires des grands corps de l'État qui avaient *investi* l'IIAP. Sa nomination comme Directeur avait déjà suscité des remous: un conseiller d'État remplacé par un économiste communiste (il est vrai ancien élève de l'École normale supérieure)! Volontaire et peu diplomate, il heurtait les habitués de l'IIAP. Il voulait imposer les méthodes pédagogiques qui faisaient le succès du CEPEF. Enfin il décida, courageusement, de supprimer la catégorie supérieure des vacances et de généraliser les vacances horaires à 300 francs. Autant dire qu'il signait sa perte. Même son protecteur, Anicet Le Pors, ministre de la Fonction Publique, finit par se lasser. Surtout que les mauvaises langues disaient qu'il se faisait rémunérer les interventions qu'il continuait à faire dans le cadre de l'ex-CEPEF. Anicet Le Pors, qui peu de temps après quitta le gouvernement pour le Conseil d'État, le remplaça par un conseiller d'État, juriste de haut vol, excellent diplomate, très courtois mais hautain et très pointilleux dans sa manière de diriger l'Institut. Il rédigea un jour une circulaire à destination du personnel pour faire respecter l'usage des majuscules (Ministère ou ministère?) dans les courriers administratifs. Je m'entendais assez bien avec lui. Il reconnaissait mon expérience de la coopération (lui n'en avait aucune) et appréciait ma loyauté à son égard.

Peu de temps après le départ d'Olive, un nouveau ministre de la Fonction Publique fut nommé qui me convoqua aussitôt. Informé de ma longue collaboration avec Olive il se demandait si je ne lui ressemblais pas un peu trop et donc s'il ne fallait pas, moi aussi, me remplacer. L'explication fut franche et vive. Heureusement l'entrevue eut lieu en présence de son directeur de cabinet, un administrateur de l'INSEE qui avait bien connu mon action au service de Coopération et qui me défendit. Il garantit mes compétences et mon *désintéressement*. Je fus maintenu à mon poste.

Peu après, le nouveau directeur me proposa de me nommer directeur des Relations Extérieures c'est-à-dire responsable direct des Départements géographiques. Les chefs de ces Départements n'appréciaient pas beaucoup cette perte d'autonomie mais je sus gagner leur confiance en leur laissant beaucoup de liberté tout en rationalisant et adaptant leurs procédures de coopération : contacts avec les pays partenaires, sélections des auditeurs, diversification des thématiques des cycles courts, recours à des experts de la coopération, organisation de séminaires de perfectionnement dans les Écoles d'Administration nationales des pays partenaires. Et je veillais à ce que la filière économique continue sur sa lancée.

Cette fonction, mieux définie que la précédente, me convenait bien tout en clarifiant mes relations avec le directeur, très imbu de son autorité. Elle m'initia aux arcanes, structures, pratiques et personnels des échelons les plus élevés de l'Administration française, ce qui me sera bien utile par la suite. Mais il faut bien reconnaître que je ne me sentais pas très à l'aise. Je regrettais les relations que j'avais précédemment avec le monde des ingénieurs et des chercheurs, plus franches, plus décontractées, moins obnubilées par les apparences, les titres et les hiérarchies, plus soucieuses pour tout dire de l'efficacité et de la vérité que du pouvoir et des méandres de la politique.

Ce sombre jugement sur le milieu dans lequel j'évoluais ne m'empêche pas de reconnaître que je rencontrai des hommes et des femmes de très grande qualité professionnelle et humaine. Deux personnalités hors du commun, avec qui j'eus à travailler ponctuellement, me firent grande impression : un conseiller d'État et un préfet. Tous deux sont décédés il y a quelques mois.

Le conseiller d'État était Guy Braibant, spécialiste de droit administratif de renommée mondiale, auteur de plusieurs rapports célèbres dont celui sur *Bioéthique et droit*. Il fut pendant de nombreuses années commissaire du gouvernement dans les affaires de contentieux avec l'État, affaires délicates s'il en fut, dans lesquelles son

objectivité et sa rigueur ne furent jamais prises en défaut. Il intervenait à l'IIAP et j'eus à l'accompagner au siège des Nations-Unies à New-York pour participer à une réunion de la commission en charge de la coopération administrative internationale. Nous visitâmes ensemble New-York. Sa très vaste culture, son intérêt pour les questions de coopération, sa simplicité chaleureuse me fascinèrent.

La seconde personnalité était Jean Clauzel. Breveté de l'École de la France d'outre-mer, il servit au Niger et au Soudan (l'actuel Mali). Il tomba véritablement amoureux de l'Afrique. Ce fut un administrateur passionné, respectueux de ses administrés dont, fait rare, il s'était attaché à apprendre la langue et à en connaître la culture. Intégré dans le corps préfectoral lors de la décolonisation, il y fit une brillante carrière. Ses qualités professionnelles, sa loyauté, son indépendance d'esprit lui firent traverser sans *handicap* les changements politiques depuis de Gaulle jusqu'à Mitterrand. Je l'ai connu à l'IIAP à la fin de sa carrière alors qu'il était préfet de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. À l'IIAP, en plus des cycles de perfectionnement parisien, j'organisai – c'était de ma responsabilité – des programmes de coopération, à la demande des pays et avec le financement du ministère de la Coopération. La Côte d'Ivoire demanda que soit organisé un stage de perfectionnement en France mais *sur le terrain* pour tous ses préfets. L'objectif était de leur montrer les conséquences sur le métier de préfet des politiques de décentralisation/déconcentration conduites alors en France. Il fallait les placer pour une quinzaine de jours dans des préfectures françaises. Jean Clauzel, malgré ses lourdes responsabilités à la Préfecture de Région, accepta d'être l'organisateur de cette délicate opération. Il réussit à convaincre deux douzaines de préfets français d'accueillir un homologue ivoirien. Je me rappellerai toujours l'accueil qu'il réserva à ces hauts fonctionnaires ivoiriens dès leur descente d'avion dans la capitale phocéenne et tout particulièrement la séance inaugurale. Tout le monde était en grand uniforme, la séance fut solennelle mais Clauzel y mit une courtoisie, une cordialité, une connivence, un souci d'hospitalité qui suscitèrent mon admiration. Et toute l'opération se déroula impeccablement. Lorsqu'il prit sa retraite, il renoua avec bonheur avec l'Afrique en acceptant des missions de coopération et des cours dans les Écoles d'Administration de l'Afrique de l'Ouest. Il écrivit plusieurs livres pour *faire mémoire* de l'action des administrateurs de la France d'outre-mer. Comme l'écrivit, lors de son décès, un de ses camarades de l'ENFOM (celui-là même qui sera *mon Président* lorsque je serai à la tête de l'ORSTOM): il avait la hantise que l'histoire *oublie* que lui et ses

camarades de l'ENFOM avaient exercé bien souvent leur métier comme un sacerdoce au service des plus pauvres et comme une exceptionnelle rencontre humaine.

Si je réunis ces deux hommes très différents dans un même hommage c'est parce qu'ils réunissaient à un haut degré les qualités qu'à ma modeste mesure j'ai toujours voulu privilégier : la fidélité à un engagement personnel, l'honnêteté intellectuelle et morale, la simplicité et la confiance dans les relations humaines.

Une coopération nouvelle

Mes fonctions à l'IIAP me donnèrent l'occasion de renouer avec l'Afrique subsaharienne et avec le Maghreb et de découvrir l'Amérique latine, mais selon un mode de coopération bien différent de celui que j'avais pratiqué à l'INSEE et de celui que je pratiquerai à l'ORSTOM.

La principale forme de coopération mise en œuvre par l'IIAP était donc l'accueil de hauts fonctionnaires étrangers pour des cycles de perfectionnement. Le coût de la formation était assuré par le budget de l'IIAP. Les moyens à obtenir du ministère de la Coopération et du ministère des Affaires étrangères étaient donc les *bourses* des auditeurs. Celles-ci devaient couvrir les voyages, les moyens de subsistance à Paris (avec résidence en cités universitaires), quelques frais de scolarité. Ces bourses étaient naturellement très prisées par les fonctionnaires des pays avec qui la France avait des relations de coopération. Et, dans les années 70, elles avaient été inscrites dans les dotations affectées annuellement à chaque ambassade. Donc, en principe, c'était à l'ambassadeur et à son conseiller culturel d'affecter ces bourses si convoitées. Mais les deux ministères tenaient compte pour fixer les dotations des politiques et programmes qu'ils voulaient promouvoir. Il y avait donc chaque année des tractations, voire des épreuves de force entre les divers services des ministères et les ambassades pour l'attribution de cette manne qui, d'une certaine manière, mesurait l'influence des uns et des autres. Les activités de l'IIAP étaient donc largement dépendantes de cette *guerre des bourses*. Et c'était mon rôle, avec les chefs des départements géographiques, de défendre les bourses IIAP.

Je me mis alors à parcourir les couloirs des ministères parisiens. Et je découvris très rapidement que ceux qu'il fallait convaincre et

même séduire c'étaient les *chefs de bureau*. Le bureau est le niveau hiérarchique et fonctionnel le plus bas d'une administration ministérielle. Au ministère de la Coopération, les chefs de bureau étaient ces contractuels et non des administrateurs civils (anciens élèves de l'ENA) comme pour les autres échelons hiérarchiques. Ces chefs de bureau étaient beaucoup plus accessibles, connaissaient bien leurs dossiers car ils restaient, eux, assez longtemps à leur poste, et n'avaient pas trop de mal à faire prévaloir leurs arbitrages. Mais il fallait montrer beaucoup de considération à leur égard, ne jamais les court-circuiter. Ce que je sus faire et gagner ainsi leur confiance. Il m'arrivait de faire avec eux (ou elles) des missions de programmation dans les pays, ce qui renforçait les connivences.

Au cours de ces missions dans les pays il fallait continuer la bataille : s'assurer de la pertinence des demandes des autorités nationales pour des bourses de l'IIAP, convaincre surtout les Conseillers culturels d'arbitrer, sur leurs enveloppes de bourses, en faveur de l'IIAP. Le prestige de l'IIAP facilitait mes plaidoiries. J'acquis ainsi une solide expérience des multiples procédures de la coopération française, une bonne connaissance des divers types d'administrations des pays et une bonne pratique des relations avec leurs autorités ministérielles. Mais je dois reconnaître qu'une fois acquise la pratique de ces nouveaux milieux, je portais un intérêt mesuré à cette fonction. Les relations avec les pays restaient superficielles et solennelles et ne permettaient guère d'enrichir la réflexion et les méthodes sur les questions de développement car le contenu des cycles de formation n'était modifiable qu'à la marge : le modèle français restait la référence. Sauf pour ce qui concernait l'économie, où les méthodes de l'ex-CEPEF, centrées sur l'adaptation aux caractéristiques des pays et sur la mobilisation de l'expérience des auditeurs, continuaient de prévaloir.

Je profitai du moins de ces missions pour parcourir inlassablement, seul et à pied, certaines des capitales. La découverte, en long et en large, de Mexico fut pour moi un enchantement, celle de Santiago du Chili et des médinas de Rabat et Tunis aussi. Mais ces découvertes n'avaient rien à voir avec celles que je ferai bientôt en allant sur ces *terrains* lointains en compagnie des chercheurs de l'ORSTOM dont l'expérience de ces pays était exceptionnelle.

Heureusement j'eus aussi à conduire directement un programme extrêmement intéressant avec la CEPAL, la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine dont le siège était à Santiago du Chili. Il y avait là une équipe d'économistes et d'urbanistes (lits *architectes*) latino-américains, brillants, cultivés et passionnés

qui avaient en charge de promouvoir les méthodes de planification dans les pays de la région. Ils organisaient des cycles de perfectionnement, pratiquaient des expertises, publiaient des travaux d'études et de recherche. Là je me sentais à l'aise car l'expérience que j'avais acquise au Plan du Cameroun et à l'INSEE intéressait énormément mes interlocuteurs. Ce programme était conduit grâce à une dotation financière annuelle, régulièrement renouvelée, de la Direction des Nations-Unies du ministère français des Affaires étrangères. L'adjoint du Directeur vint me voir un jour à l'IIAP et me proposa de monter un tel programme avec la CEPAL. Il me faisait pleine confiance et me laissait une très grande souplesse de gestion, ce qui me changeait des procédures compliquées d'attribution des bourses que je viens d'évoquer. Des économistes des pays d'Amérique latine pouvaient suivre les sessions d'économie de l'IIAP et nous intervenions aussi dans les cycles de perfectionnement organisés au siège de la CEPAL. J'avais de longues et passionnantes discussions avec les responsables de cette Commission.

Nous avons réussi à organiser en 1987 un colloque international franco-latino américain à Rio de Janeiro sur le thème *Finances publiques et développement : la problématique de l'ajustement*. Je fus co-responsable de ce colloque, organisai les interventions des spécialistes français et y présentai une communication. Les actes de ce colloque, qui eut une grande audience, furent publiés en espagnol et ma communication fut aussi publiée dans la revue *Stat-Éco* de l'INSEE.

À ce colloque j'intervins en français mais je commençais à bien me débrouiller en espagnol. Mais je dois reconnaître que j'avais beaucoup de mal en anglais. Quand nous avions à organiser, ce qui n'était pas rare, des *visites* de personnalités étrangères venues étudier en quoi les institutions et pratiques administratives françaises pouvaient leur servir de référence et donc donner lieu à un programme de coopération, le ministère des Affaires étrangères sortait le *grand jeu* : accueil à l'aéroport, transport, bon hôtel, organisation des rendez-vous, programme touristique. Pendant tout ce programme, l'invité était accompagné d'une hôtesse-interprète du ministère des Affaires étrangères. Quand je suis revenu à l'ORSTOM, un chercheur, ancien comme moi du Prytanée militaire, m'apporta un jour la liste des prix et accessits que j'avais reçus pendant les quatre années que j'y avais passées. Je fus très étonné de constater que tous les ans j'avais un accessit en anglais alors que j'étais absolument incapable de mener une conversation, même si je lisais couramment l'anglais. Je crois d'ailleurs que mon souci de respecter les règles était un

handicap certain en la matière. Il faut dire aussi qu'avec un Anglais cela allait beaucoup mieux qu'avec un Américain et infiniment mieux qu'avec un Indien ou un Pakistanais ! Vers la fin de mon temps à l'IIAP, je pris des cours de conversation avec un répétiteur américain qui arriva à dégeler mon inhibition. Mais, en fait, je commençais à avoir des problèmes d'audition et je n'ai jamais pu surmonter ce handicap linguistique, qui affecta ultérieurement, de manière non négligeable, mes activités professionnelles. C'est sans doute une des raisons qui me fit privilégier à l'excès la coopération avec les pays francophones et hispanophones et écarter des opportunités de carrière plus internationales. Sans ce handicap, mon itinéraire professionnel aurait peut-être été différent... *ce qu'a posteriori* je ne regrette pas. J'étais plus fait pour creuser un sillon que pour le démultiplier.

Un investissement tenace dans la recherche

J'utilise ce qualificatif de tenace en référence à une petite conversation que j'eus un jour avec le directeur de l'IIAP qui succéda à Olive. Un jour que je m'opposais à lui – et il détestait les oppositions – il me dit : « Winter, vous êtes têtu ! » Je lui répondis que non mais que sûrement, j'étais tenace. Et il en convint !

Je profitais de mon autonomie à l'IIAP pour maintenir des activités de recherche. Déjà le programme avec la CEPAL s'y prêtait ainsi que ma participation aux cycles de perfectionnement de la filière *Politique économique* de l'IIAP.

Jusqu'en 1988 je continuai à présider aux destinées du Groupe AMIRA. Je ne lâchais pas l'ORSTOM non plus. La nouvelle équipe de direction mise en place en 1983 avait structuré l'Institut en huit Départements scientifiques. J'étais membre du Conseil du Département consacré aux stratégies de développement. J'ai d'ailleurs en 1985 rédigé une communication sur un thème qui concentrait mes préoccupations scientifiques *L'anthropologie économique et le développeur*. J'essayais de montrer que non seulement les politiques, programmes et projets de développement devaient tenir étroitement compte des travaux des chercheurs qui se consacraient à l'étude en profondeur des structures et évolutions singulières des sociétés concernées, mais que, réciproquement, ces chercheurs devaient analyser ces politiques, programmes et projets qui transformaient la réalité sociale.

J'avais d'ailleurs, l'année précédente, présenté avec deux collègues de l'ORSTOM et d'AMIRA, une communication au Congrès international des économistes de langue française, qui, pour la première fois de son existence, permettait à l'ORSTOM de s'introduire dans les débats sur les politiques de développement. Cette communication s'intitulait *Rapports Nord-Sud : pour des stratégies de développements plus réalistes et mieux informées*. Il m'avait fallu près de vingt cinq ans pour que l'objectif que je visais en entrant à l'ORSTOM se concrétise ! Mises à part quelques autres contributions à des séminaires et ma participation aux Conseils Scientifiques de la revue *Stat-Éco* et de la *Revue française d'administration publique* éditée par l'IIAP, j'eux deux responsabilités qui pesèrent sans doute sur ma nomination en 1989 à la tête de l'ORSTOM.

Je fus en effet choisi comme président d'une Commission Interministérielle sur les formations agronomiques françaises relatives au développement dans les régions chaudes. Et surtout, j'organisai à l'IIAP, avec un chercheur de l'ORSTOM, en 1986, un séminaire international et un cycle de perfectionnement de quelques semaines sur le sujet suivant : *Politique, programmation, gestion de la recherche pour le développement*. Thème qui préfigurait très exactement ce que sera ma responsabilité de directeur général de l'ORSTOM.

Ce fut là une de ces opportunités qui, une nouvelle fois, décida pour partie, je m'en aperçus *ex-post*, d'une nouvelle étape de mon itinéraire professionnel. Nouvelle combinaison de hasard, de nécessité et d'un engagement personnel au long cours. Un jour, au début de 1986, deux chargés de mission du Programme mobilisateur *Recherche pour le Développement* du ministère de la Recherche vinrent me trouver pour me demander si l'IIAP pouvait organiser un cycle de perfectionnement de quelques semaines au profit des responsables de la recherche de pays en développement francophones. L'un des deux était un jeune économiste-statisticien formé à l'ENSAE, qui peu de temps après, intégrera l'équipe de direction de l'ORSTOM et sera, trois ans après, mon principal collaborateur à l'ORSTOM. Non seulement je saisis l'occasion au vol mais je m'y investis avec passion. Nous eûmes l'idée d'introduire ce cycle de perfectionnement par un séminaire international d'une semaine sur le sujet, qui devait donner sa structure au cycle de perfectionnement, à savoir « Les choix stratégiques d'une politique de recherche pour le développement ».

Nous avons réussi à faire intervenir à ce séminaire une bonne vingtaine de personnalités de haut niveau, françaises et étrangères : responsables ministériels, directeurs généraux d'organismes de

recherche, consultants internationaux. Les vingt-trois participants au cycle de perfectionnement, en provenance de seize pays étrangers, participèrent à ce séminaire international introductif. Ce cycle de trois semaines fut organisé de main de maître par un collègue de l'ORSTOM, spécialiste de la coopération scientifique et qui fera ensuite une belle carrière internationale à la Fondation internationale de la science (la FIS) créée et financée par la Suède. J'intervins lors du séminaire comme au cours du cycle de perfectionnement mais l'important fut que je pus ainsi faire connaissance des personnalités avec qui j'aurais à travailler lorsque je dirigerai l'ORSTOM et m'initier aux multiples aspects de ma future responsabilité. Mais je n'en avais alors pas le moindre pressentiment.

Quitter l'IIAP mais pour quelle nouvelle aventure ? DIAL ?

Après plus de quatre ans dans cet organisme original et donnant accès à des milieux nouveaux pour moi, après m'être familiarisé avec des procédures techniques, administratives et financières complexes, et m'être habitué enfin à des relations à haut niveau, national et international, je ne me voyais guère y rester beaucoup plus longtemps. Je m'étais efforcé, sans bien y réussir, d'y faire sans cesse le lien entre acquis de la recherche et pratique du développement. Mais le milieu y était rebelle. Tout ce que j'avais pu entreprendre en ce domaine de la recherche pour le développement l'avait été en quelque sorte hors de l'institution.

Il ne pouvait être question que je retourne à l'ORSTOM où sévissait – depuis 1986 et la victoire de J. Chirac aux élections législatives – un nouveau Président, rétrograde et qui s'était empressé de stopper l'élan et la rénovation de l'équipe précédente. Scientifique certes connu en biologie marine, il se croyait toujours au temps de la colonisation. D'aucuns le soupçonnaient de vouloir faire disparaître l'ORSTOM en réintégrant ses forces dans les autres organismes scientifiques français. J'eus confirmation de ces arrières-pensées quelques années plus tard quand, revenue au pouvoir en 1993, la droite, par l'intermédiaire du ministre de la Recherche, lui demanda un rapport sur l'ORSTOM et ses perspectives d'avenir. Heureusement ce rapport finit dans un tiroir.

En 1988 le poste de Directeur des études et de la recherche de la Caisse centrale de coopération économique allait bientôt être vacant. Je postulai à ce poste mais il fut attribué à une femme qui

avait passé plusieurs années dans cette direction et qui avait derrière elle une riche et longue expérience de coopération

J'entrepris alors de donner corps aux objectifs que je m'étais fixés dès mon entrée à l'ORSTOM et que j'avais défendus auprès de la Caisse Centrale, à savoir constituer en France un lieu de rassemblement de macro-économistes spécialistes des politiques de développement. Dès le début de l'année 1988 je préparais ce projet DIAL¹.

Il me faut donner quelques détails sur ce projet qui me tint à cœur tout autant que le Groupe AMIRA, dont la préparation me mobilisa tout au long de l'année 1988, qui devait dès le début de 1989 être ma nouvelle affectation après réintégration de l'ORSTOM et... qui, lancé sans moi, a aujourd'hui 20 ans et a su s'imposer.

Je parlais du constat suivant: la France malgré son expérience, ses atouts, son poids en matière d'Aide publique au développement restait totalement tributaire des analyses, méthodes et préconisations du FMI et de la Banque mondiale concernant les politiques économiques dans les pays en développement. Ces institutions de Bretton Woods avaient imposé à ces pays au début des années 80 ces fameux Programmes d'ajustement structurel (PAS) censés réduire leur dette publique et remettre en équilibre leurs finances publiques et leur balance commerciale. Si on ne pouvait nier la pertinence de leurs objectifs, les PAS étaient brutaux, draconiens, uniformes; ils imposaient aux populations des sacrifices énormes et, axés sur le court terme, ne s'intéressaient guère au développement à long terme. De surcroît, je l'ai déjà noté, les analyses et modèles censés justifier ces PAS reposaient sur des informations statistiques pauvres, souvent anciennes, mal adaptées aux réalités diverses des pays, que le FMI corrigeait, manipulait, standardisait selon des méthodes connues de lui seul (et de la Banque mondiale). Il s'avéra enfin que ces Programmes, si douloureux fussent-ils, ne parvenaient pas souvent à atteindre leurs objectifs et devaient s'enchaîner les uns aux autres.

J'étais absolument convaincu que les spécialistes français, macro-économistes, comptables nationaux, statisticiens, fort d'une longue pratique de terrain et de coopération et pouvant s'appuyer sur les connaissances accumulées depuis plusieurs décennies par les chercheurs en sciences sociales de l'ORSTOM, pouvaient, devaient contribuer à corriger ces PAS de leurs plus flagrants défauts.

1. Sigle de *Développement des Investigations A Long Terme* puis de *Développement et insertion internationale*.

Malheureusement ces spécialistes français étaient dispersés dans diverses institutions – INSEE, direction de la Prévision, ministère de la Coopération, assistance technique, ORSTOM, universités – et il n'y avait aucun lieu, aucun programme de recherche et d'études susceptibles de rassembler leurs compétences pour se faire entendre des institutions de Bretton Woods, mobiliser les chercheurs en sciences humaines et associer les économistes et statisticiens des pays concernés que la Communauté européenne et la France avaient formés depuis les années soixante. L'ORSTOM disposait d'une quarantaine d'économistes mais les quelques macro-économistes recrutés depuis peu, à la suite de la réforme de 1983, n'étaient pas toujours utilisés au mieux de leur compétence, comme moi-même en avais fait l'expérience depuis mon recrutement.

Je voulais donc renouveler, avec les adaptations nécessaires, l'expérience qui avait si bien réussi avec le Groupe AMIRA. Je plaidai donc auprès des responsables des diverses institutions concernées pour rassembler en un même lieu, dans un même laboratoire, une équipe d'économistes – statisticiens de l'ORSTOM renforcée par des spécialistes de l'INSEE et de l'assistance technique.

Ma plaidoirie fut entendue, à l'ORSTOM comme à l'INSEE et au ministère de la Coopération. Et je trouvais un appui décisif auprès de la Communauté européenne soucieuse d'appuyer les spécialistes africains qu'elle avait contribué à former. Cet appui ne fut pas difficile à obtenir puisque le directeur de l'Office statistique de la Communauté européenne et le président du CESD n'était autre que mon ancien collègue de l'INSEE, responsable de la Division des Programmes.

C'est ainsi que je pus élaborer le projet du Groupement DIAL, ayant pour « objectif principal de mener des études et recherches relatives à la définition, au suivi et à l'évaluation des politiques économiques dans les pays en développement, ceci afin d'éclairer la réflexion des agences de coopération et des pays ACP lors de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel ».

Je proposai de donner à ce laboratoire la forme d'un Groupement d'intérêt scientifique, groupement sans personnalité juridique mais reliant les institutions participantes par une convention de coopération. Les institutions disposées à signer cette convention étaient l'ORSTOM, le CESD et l'Office Statistique des Communautés européennes. L'ORSTOM fournissait des chercheurs et un financement, le CESD un support juridique, l'Europe une subvention. L'INSEE était disposé à fournir du personnel spécialisé et le ministère de la Coopération une subvention annuelle et éventuellement des assistants

techniques entre deux affectations sur le terrain. Des bureaux devaient être loués à Paris pour abriter ce Groupement dont la mise en place était prévue pour le début de l'année 1989. Il était entendu que j'en prendrais la direction.

Le montage d'un tel projet ne fut pas facile. Les administrations et les institutions françaises sont peu portées à la collaboration, les procédures sont compliquées et pesantes. Je parvins à imposer mes vues car l'objectif était clair et politiquement sensible, je connaissais bien les diverses institutions concernées et leurs responsables, je commençais à avoir l'habitude des circuits et procédures à respecter. Et surtout mon expérience antérieure faisait autorité.

Je m'apprêtais donc à quitter l'IIAP pour réintégrer l'ORSTOM et lancer DIAL. De fait j'ai quitté l'IIAP, j'ai réintégré l'ORSTOM mais je n'ai pas lancé DIAL ! En effet après la réélection de Mitterrand à la présidence de la République, la gauche était revenue au pouvoir et Rocard avait été nommé Premier ministre. Il ne fallut que quelques mois pour que le Président de l'ORSTOM soit *viré* et par conséquent que son Directeur général soit écarté lui aussi. C'est ainsi qu'à la fin de l'année 1988 le ministère de la Coopération qui, avec le ministère de la Recherche, exerçait la tutelle de l'ORSTOM, me proposa de poser ma candidature au poste de Directeur général. Ce que je fis. Ma candidature fut retenue et je fus nommé à la tête de l'ORSTOM le 14 février 1989.

La création de DIAL fut donc reportée. Mais, à la tête de l'ORSTOM j'étais en mesure de relancer le projet, ce que je fis dès que je trouvai le temps d'émerger des innombrables dossiers que je dus traiter à mon arrivée et qu'un directeur pour DIAL, ayant les qualités requises, fût identifié et rendu disponible. C'était un administrateur de l'INSEE qui terminait une affectation de plusieurs années à la Banque mondiale. Le Directeur général de l'INSEE accepta de le mettre à la disposition de DIAL et le Groupement fut effectivement créé, par la signature de la Convention tripartite, en juillet 1990.

DIAL connut un remarquable développement, sa forme juridique évolua et il est devenu récemment une Unité mixte de recherche associant l'ORSTOM et l'Université de Dauphine. À la tête de l'ORSTOM, j'eus évidemment la possibilité de le renforcer, principalement en assurant un recrutement régulier de jeunes chercheurs ayant les compétences voulues.

Si je me suis étendu sur ce projet c'est qu'il me fut très cher. Il concrétisait, comme l'avait fait le Groupe AMIRA, ce que j'avais toujours eu en tête depuis mon entrée à l'ORSTOM, à savoir rendre compétent cet organisme en matière de politique de développement

grâce à une approche multidisciplinaire, en y associant des chercheurs et économistes des pays où l'ORSTOM travaillait.

Comme quoi un objectif pertinent et précis, poursuivi avec ténacité, peut finir par s'imposer en dépit d'obstacles insoupçonnés au départ.

*
* *

Si mon passage à l'IIAP ne fut pas très euphorisant, il me permit donc de découvrir de nouveaux espaces géographiques et thématiques de coopération et de préparer la création de DIAL. Et surtout il fut un des atouts de ma candidature au poste de Directeur général de l'ORSTOM.

QUATRIÈME PARTIE

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORSTOM

Le ciel me tombe sur la tête

Le retour au pouvoir de la gauche en 1988 avait donc entraîné le départ du Président et du Directeur général de l'ORSTOM nommés en 1986 par le gouvernement Chirac. À la fin de l'année 1988, je reçus un coup de téléphone de Pierre – mon jeune collègue et ami de l'ORSTOM et de l'Équipe centrale dont j'ai déjà parlé – qui venait d'être nommé au cabinet du ministre de la Coopération. Les années précédentes il avait été responsable du Bureau des Politiques sectorielles de ce ministère, il en connaissait tous les rouages et tout le monde l'appréciait.

Il me dit que les deux ministères de tutelle de l'ORSTOM, Recherche et Coopération, avaient choisi le nouveau président de l'Institut mais n'étaient pas complètement satisfaits des personnes qui s'étaient portées candidates au poste de directeur général. Il me proposa *tout de go* de me porter moi-même candidat et m'indiqua la procédure à suivre. Je suis convaincu, bien qu'il ne m'en ait jamais rien dit, que c'est lui qui le premier eut l'idée de cette candidature.

Je suis convaincu aussi qu'il en avait parlé avec la responsable de la sous-direction de la recherche au ministère de la Coopération. Celle-ci, femme séduisante et brillante, *forte en gueule* cependant, agrégée de lettres me connaissait depuis longtemps. En effet, en 1978, elle était chef de la Mission d'aide et de coopération au Rwanda, première femme d'ailleurs à occuper un tel poste. J'eus affaire avec elle car, durant la période où elle occupa ce poste, j'effectuai plusieurs missions à Kigali comme chef du service de Coopération de l'INSEE. J'avais plusieurs opérations à y superviser. Elle avait des idées parfois péremptoires sur les trois programmes soutenus par la Coopération française qui relevaient de ma responsabilité. Ces idées ne coïncidaient pas toujours avec les miennes et nous eûmes à nous affronter. Elle finissait généralement par s'incliner – fait rare – face à l'expérience que j'avais des problèmes rencontrés. Elle apprit à me faire confiance et, une fois directeur général

de l'ORSTOM, alors qu'elle exerçait la tutelle du ministère de la Coopération sur l'Institut, elle continua.

Enfin je pense que le séminaire et la session de perfectionnement que j'avais organisés à l'IAP et qui fit intervenir de nombreuses personnalités du milieu de la recherche et de la coopération joua un certain rôle dans l'identification de mon éventuelle candidature.

J'acceptai évidemment la proposition de Pierre. Je pris d'abord rendez-vous, conformément à ses indications, avec un conseiller du ministre de la Recherche. J'étais un peu ému en arrivant à ce rendez-vous et même un peu inquiet car j'avais appris à me méfier des hauts fonctionnaires, de leur tendance à juger de tout avec une suffisance arrogante. Mais le conseiller n'était pas de cette race-là. C'était un chercheur du CNRS, spécialisé en océanographie, ancien élève de l'École Polytechnique, modeste et rigoureux, que le nouveau ministre de la recherche, Hubert Curien, scientifique de réputation internationale et ancien directeur général du CNRS, avait appelé à son cabinet. Il me reçut avec une simplicité bonhomme et amicale et écouta très attentivement ce que je lui dis sur ma carrière et sur mes idées à propos de la recherche pour le développement et de l'ORSTOM. À la suite de quoi il m'engagea à poursuivre le processus de candidature.

Je pris donc rendez-vous avec la personne chargée des questions de recherche au cabinet du ministre de la Coopération. C'était une *énarque*, au caractère affirmé. Et beaucoup plus politique que ne l'était le conseiller de Curien. Elle fut d'ailleurs ultérieurement conseillère à l'Élysée pour les questions de développement durable et candidate, malheureuse, à la députation. Elle accueillit ma candidature avec un préjugé favorable, dû sans doute à ce que lui avait dit de moi Pierre. Elle me *cuisina* sur mon expérience et mes idées directrices et conclut que j'avais les qualités requises sauf une : je n'avais pas l'expérience de la gestion d'une grande institution. Ce qui était vrai et se révéla être un handicap lors de ma prise de fonction. Je lui fis observer cependant qu'au service de Coopération de l'INSEE j'avais eu à gérer un vaste réseau d'assistants techniques et de programmes de coopération.

J'appris rapidement que ma candidature était acceptée. Il me fut alors demandé de rencontrer le Président de l'ORSTOM déjà choisi mais pas encore en fonction. Fait rare, sinon unique, les tutelles ministérielles laissaient à ce président le soin de choisir, parmi les trois ou quatre candidatures acceptées, le futur directeur général, celui qui serait son principal collaborateur. D'habitude en effet les tutelles ministérielles nommaient le président et le directeur général

d'un organisme de recherche indépendamment l'un de l'autre, au risque – parfois voulu ou assumé pour des raisons de politique politicienne – de voir s'affronter deux personnalités incompatibles ou concurrentes. Et, de fait, les cas où président et directeur général s'affrontaient étaient très fréquents, au grand dam de la sérénité des programmes de recherche...

J'allais donc voir Michel Levallois, un inconnu pour moi. Je savais seulement que c'était un ancien administrateur de la France d'outre-mer (il avait servi au Niger) qui, après les indépendances africaines, avait intégré le corps préfectoral. Il avait été affecté en particulier à La Réunion et en Nouvelle-Calédonie. Puis, de 1984 à 1986, il avait été directeur des Affaires politiques, administratives et financières du ministère des Dom/Tom, avant que la victoire de la droite aux élections de 1986 ne le relègue à la tête de la Mission pour l'Emploi des jeunes et les travaux d'utilité collective.

Je trouvai un homme chaleureux, enthousiaste, déjà passionné à l'idée des responsabilités qui l'attendaient à l'ORSTOM, et en même temps précis et direct, à la manière d'un préfet habitué au commandement... Il admit d'entrée de jeu qu'il ne connaissait rien en matière de recherche pour le développement et qu'il laisserait pleine liberté à son futur directeur général pour ce champ d'action. Mais il voulait une recherche aussi directement utile que possible et qui soit menée en coopération effective avec les pays africains. C'était là sa principale idée directrice et, de fait, en ce domaine, il y avait d'énormes progrès à accomplir. Il m'inspira confiance aussitôt. Ce fut réciproque, semble-t-il, et notre conversation révéla nos convergences de vues, notre complémentarité et surtout la grande adéquation de nos tempéraments. Heureuse rencontre et tellement inattendue !

À la fin de l'entretien, il me confia qu'il me donnerait la préférence sur les autres candidats. Peu de temps après le ministère de la Coopération m'apprit que c'était ma candidature qui était retenue par les deux ministères de tutelle mais je devais encore obtenir l'accord de Matignon et de l'Élysée. Je dus donc me présenter à un conseiller de Rocard, alors Premier ministre, conseiller que j'avais déjà eu l'occasion de rencontrer antérieurement et surtout qui était en relations étroites et anciennes avec Pierre. Il me donna sa bénédiction sans tergiverser. À l'Élysée, je dus aller voir d'abord le conseiller en charge des affaires africaines, que je connaissais bien aussi car il avait été directeur au ministère de la Coopération. Lui aussi m'assura immédiatement de son accord. Enfin, dernière étape du parcours d'obstacles, je vis le conseiller de Mitterrand pour les affaires scientifiques. Celui-là je ne le connaissais pas du tout, et récipro-

quement d'ailleurs. Il ne paraissait pas avoir d'idées très précises ni très motivées sur l'ORSTOM ni donc sur le choix de son directeur général. Il m'écouta attentivement et termina l'entretien sans marquer d'opposition. Je fus donc nommé Directeur général de l'ORSTOM par décret le 14 février 1989.

Quelques jours avant de rejoindre mon nouveau poste, j'allais voir Philippe Lazar, directeur général de l'INSERM depuis quelques années et un de mes *Anciens* à l'X, pour lui demander de m'expliquer comment fonctionnait un EPST (INSERM et ORSTOM, comme le CNRS et l'INRA étaient devenus depuis 1982, des Établissements publics à caractère scientifique et technique). Je lui demandai aussi quelques conseils sur l'exercice de ma prochaine fonction. Il me reçut longuement avec beaucoup de sympathie et me livra son expérience avec la lucidité et l'esprit de synthèse qui le caractérisent. Il me confia *in fine* : tu vas beaucoup travailler mais tu ne seras pas payé en proportion. Il fut plus tard, de 1998 à 2001, président de l'ORSTOM qu'il transforma en IRD. Lorsqu'il me remit les insignes d'officier du Mérite National, distinction qu'il avait demandée pour moi, il évoqua dans son discours, avec une certaine émotion, ma démarche de 1989.

*

* *

Un livre récemment paru, signé d'anciens Premiers ministres, s'intitule «L'enfer de Matignon». Il évoque la pression énorme qui pèse en permanence sur les épaules du Premier ministre qui voit converger vers lui à chaque instant une multitude de dossiers critiques sur lesquels il doit prononcer son arbitrage. Je fis la même expérience en prenant mes fonctions, puis – avec moins d'acuité, l'expérience aidant – tout au long des six années de mon double mandat triennal.

L'ORSTOM était en effet une institution à la fois très compliquée et très centralisée. Organisme scientifique intervenant sur la zone intertropicale, il travaillait à l'époque dans 32 pays étrangers, 18 en Afrique, 10 en Amérique latine, 5 en Asie. J'aurais pu dire, comme je ne sais plus qui, «Je ne vois pas le soleil se coucher sur mon empire» ! L'ORSTOM était également implanté dans les Dom/Tom et avait trois centres en France métropolitaine : Bondy, Montpellier et Brest. La Direction générale était installée rue La Fayette, près de la gare de l'Est. À cette dispersion géographique s'ajoutait la diversité des compétences scientifiques des 800 chercheurs, épaulés par

600 ingénieurs, techniciens et agents administratifs et par 1 500 personnes de *recrutement local* aux statuts infiniment variés : de la géologie et l'océanographie à l'économie et aux diverses sciences sociales en passant par l'hydrologie et par toute une gamme de sciences agronomiques et de sciences de la santé.

Ces scientifiques exécutaient leurs programmes dans le cadre de 41 unités de recherche regroupées en cinq Départements pluridisciplinaires. Pour faire bonne mesure, à ce croisement géo-scientifique de l'organigramme, il fallait ajouter six Commissions scientifiques regroupant plus de vingt disciplines et chargées de suivre, évaluer, orienter les travaux de chaque chercheur de la discipline correspondante et d'assurer, au sein des programmes, l'approfondissement et la prospective de ces disciplines.

Last but no least, ces trois ensembles d'*instances* – centres à l'étranger et en France, départements et unités de recherche, commissions scientifiques (plus deux commissions chargées des personnels techniques et administratifs) – et leurs relations étaient régis par des textes très compliqués qui non seulement réglaient l'ajustement de leurs décisions mais encore les soumettaient à divers *conseils* où siégeaient des représentants élus des personnels concernés. On peut imaginer la lourdeur de la prise de décisions.

Ces textes avaient été mis au point par un des conseillers du Directeur général qui en 1983 avait succédé à Guy Camus. Ancien syndicaliste de choc sous la dictature de Camus, ce conseiller – polytechnicien, démographe, un peu plus jeune que moi et que je connaissais très bien – avait voulu instituer, par contre-coup, une sorte de démocratie tous azimuts. Il tenait à ces textes comme à la prune de ses yeux et lors de ma nomination, tout en me confiant un certain nombre de dossiers de synthèse pour aider à ma prise de fonction, il m'assura qu'il se mettrait en retrait de son activité syndicale pour ne pas gêner mon action... à condition que je ne change pas ces textes et donc que j'en respecte les procédures.

De toute manière, les chercheurs en avaient plus qu'assez des réformes institutionnelles et des changements d'orientation qu'ils avaient eus à subir les années précédentes. Catherine était allée en mars 1989, pour la naissance de notre première petite-fille en Équateur, où mon fils aîné, géologue, après son *service militaire* comme Volontaire du service national actif menait des recherches à l'Institut français d'études andines. Elle me rapporta, à son retour, le message que lui avait confié l'un des chercheurs de l'ORSTOM : « Surtout dites à votre mari de ne pas procéder à une nouvelle réforme de l'Institut, nous voudrions pouvoir enfin travailler dans la

sérénité». Je partageais ce point de vue. Il fallait en priorité remobiliser et rassembler la communauté des chercheurs dans un projet scientifique et politique à long terme, et non déclencher les conflits que susciterait toute réforme des structures.

Paradoxalement, un certain héritage de Guy Camus subsistait : toutes les décisions de gestion remontaient – après le filtre des diverses composantes évoquées ci-dessus – au Directeur général. Et de plus, comme du temps de Camus, l'administration centrale, quoique très expérimentée et extraordinairement dévouée aux chercheurs, était squelettique et ne disposait pas des instruments de suivi et de contrôle global nécessaires. À l'époque l'informatique se mettait à peine en place, les méthodes de travail étaient *manuelles* et personnalisées et les communications en restaient au téléphone et au fax. Je note enfin que le budget de l'Institut dépassait les 800 millions de Francs et que l'ORSTOM avait à gérer, entretenir, moderniser un parc immobilier et d'équipements particulièrement important dans des centres dispersés aux quatre coins du monde.

Ce qui précède explique que, lorsque je pris mes fonctions, je fus littéralement happé par mille et une sollicitations, mille et un arbitrages qui se renouvelaient au fur et à mesure que je les éclusais. Au début j'avais de surcroît à m'initier à de nombreux dossiers ou procédures. La charge de travail était absolument écrasante et c'est pourquoi j'ai parlé d'*enfer*. Je n'avais pas de répit et même, conduit par un chauffeur qui m'attendait le matin au pied de notre immeuble et me ramenait le soir à des heures parfois indues (en six ans il ne me fit jamais défaut alors qu'il habitait très loin dans la banlieue est), je lisais courriers et documents dans la voiture. (le chauffeur avait fait installer une lampe dans la voiture afin que je puisse lire plus facilement). J'avais donc l'impression que je réagissais aux affaires quotidiennes qui affluaient plutôt que je n'orientais le lourd navire de l'ORSTOM vers les objectifs stratégiques que j'avais défendus avec le Président et les ministères de tutelle. Ces objectifs, il fallait donc sans tarder les expliciter et les faire partager par tout le personnel de l'Institut pour qu'ils deviennent la référence des décisions quotidiennes de chacun. Ce sera l'ambition du Projet d'Établissement de l'ORSTOM.

Je propose un projet mobilisateur

Il ne me fallut pas longtemps après ma prise de fonction pour me rendre compte que l'ORSTOM était une maison trop dispersée non seulement en raison de l'éclatement des structures géographiques, scientifiques et administratives mais aussi parce que non rassemblée intellectuellement. Après la vingtaine d'années de la férule de Camus, après la profonde et complexe réforme des années 82/84 qui avait accaparé alors les forces vives de l'équipe dirigeante, après la calamiteuse présidence précédente, le personnel était déboussolé. Chacun s'était replié sur ses activités propres et tous se demandaient ce qu'était devenue, au début des années 90, la mission propre de l'ORSTOM.

Michel Levallois et moi nous arrivions, sinon avec un projet précis, du moins avec des ambitions, des orientations, de l'enthousiasme. Poussé en ce sens par le ministère de la Recherche, je proposai à tout le personnel que nous élaborions ensemble un Projet d'Établissement de l'ORSTOM – dont le sigle, le PEO, fut bientôt sur toutes les lèvres – qui concrétiserait à l'horizon de 10 ans les missions et objectifs stratégiques propres à notre Maison. Je décidai que le coup d'envoi de ce travail serait donné en septembre 1989 au cours des *Journées de septembre* qui rassembleraient pendant une semaine les forces vives de l'Institut: chefs de Départements et d'Unités de recherche, directeurs de Centres et représentants de l'ORSTOM à l'étranger, responsables des services techniques et administratifs. Plus tous les chercheurs disponibles et volontaires. Il me fallait d'ailleurs bien six mois pour m'immerger dans ce que j'appelais *la planète ORSTOM* et prendre la mesure des problèmes essentiels. Je passai une partie de mes vacances à Saint-Malo en août à rédiger le discours que je devais prononcer en introduction à ces journées pour fixer les orientations et le cadre de travail du futur PEO. Comme on dit: *j'étais attendu là au tournant*, après les années d'incertitude que l'Institut venait de traverser.

Je proposai des objectifs stratégiques susceptibles, à mon sens, de donner à l'ORSTOM une identité, une volonté, une visibilité adaptées à sa triple mission de recherche scientifique, d'aide au développement et de coopération avec les pays en développement.

Il nous fallait d'abord remédier à l'extrême dispersion de nos programmes de recherches, beaucoup trop individuels, en définissant des thèmes scientifiques prioritaires focalisés sur les questions majeures du développement et adaptés aux atouts scientifiques de l'ORSTOM : la présence sur le terrain, la capacité à accumuler sur longue période des données de première main et sa pluridisciplinarité. Et ceci sans se contenter de décrire ce que nous observions mais en nous efforçant de mettre à jour les processus physiques, biologiques et sociaux à l'œuvre dans les évolutions constatées, avec le concours, le cas échéant, d'autres organismes scientifiques français ou internationaux. Il nous fallait simultanément faire en sorte que ces programmes puissent éclairer les décisions des acteurs du développement, en tenant compte de leurs besoins dès la définition des objectifs puis, une fois les résultats acquis, en les mettant à leur disposition et même, parfois, en nous impliquant dans leur utilisation. Ce que les chercheurs, jugés à la seule qualité scientifique de leurs résultats, n'étaient pas incités à faire.

Enfin, objectif stratégique encore plus nouveau, que je jugeais – et le Président encore plus que moi – politiquement indispensable, il nous fallait exécuter ces programmes en collaboration aussi étroite que possible avec les scientifiques des pays d'intervention. Et comme ces scientifiques étaient peu nombreux, peu expérimentés, démunis de moyens, il nous fallait les former, les accompagner, les soutenir. En bref l'ambition la plus originale de l'ORSTOM devait être de promouvoir des communautés scientifiques dans les pays *partenaires*. Et il était clair que cet objectif d'assistance et de coopération demandait des moyens spécifiques et qu'il pouvait rendre plus difficile et plus longue l'exécution des recherches.

Grâce à mon expérience ancienne de l'ORSTOM, grâce à mon expérience antérieure du développement et de la coopération, je pus détailler et illustrer mes propositions en tenant compte étroitement du *vécu* et de la sensibilité des chercheurs. Ils me reconnurent je crois, comme l'un des leurs et firent confiance à mon expérience, beaucoup plus diversifiée que la leur. Enfin je m'engageai sur deux objectifs stratégiques qui devaient *compenser* les efforts demandés à chacun : une politique du personnel qui reconnaîtrait ces efforts en favorisant le bon déroulement de leur carrière et une réforme de l'administration qui la rendrait plus efficace et plus simple.

Des exposés de responsables de l'ORSTOM sur certains sujets abordés permirent aux membres de l'auditoire, nombreux et motivés, de faire entendre leurs points de vue. Très généralement ils adhéraient aux objectifs proposés, avec des réserves cependant sur les exigences du partenariat qui leurs paraissaient bien lourdes.

Il fut entendu que, sur ces bases, nous allions élaborer, par groupes de travail, par contributions individuelles ou collectives, par réunions dans les Centres et dans les grandes régions d'implantation, ce fameux PEO d'ici le mois de septembre 1990.

Le ministre de la Coopération, J. Pelletier, et le ministre de la Recherche, H. Curien vinrent à ces Journées de septembre. Ils approuvèrent les orientations proposées et promirent des moyens supplémentaires, le premier pour favoriser le partenariat, le second pour la politique du personnel. Je me rappelle qu'à son discours de clôture, H. Curien – qui se référa de nombreuses fois à mon discours – conclut par une *petite histoire* un tantinet ironique qui montrait combien il était conscient de l'originalité et de la difficulté de la mission assignée à l'ORSTOM.

Je ne peux mieux faire que de citer la fin de son discours : « En vous écoutant, je me souviens d'une petite histoire que l'on m'a racontée il y a déjà longtemps : l'histoire du funambule. Vous la connaissez peut-être : un funambule est à peu près à trente mètres de haut et joue une sonate pour violoncelle de Bach. Il a sur la tête un plateau avec des demis de bière et, au centre, aussi quelques oranges en pyramide. Et alors, en bas, il y a un petit bonhomme qui le regarde et qui dit : « Oh moi vous savez cette sonate-là, je l'ai entendue jouer par Menuhin : l'Allegro était tout de même meilleur ! ». Le petit bonhomme est en bas alors que vous, l'ORSTOM vous êtes en haut avec les oranges, les bocks de bière, le violon et le vide en dessous. Maintenant il vous revient de réussir aussi bien ! Et je suis persuadé, dès à présent, de votre succès ! »

Bien entendu la sonate de Bach représente ici la recherche scientifique, le petit bonhomme en bas le chercheur du CNRS, le funambule le chercheur de l'ORSTOM et le fil à trente mètres et le plateau les contraintes du partenariat et du service du développement. Curien ne fut pas le seul, tant s'en faut, à manifester, mais lui à sa manière discrète et chaleureuse, quelques doutes sur la faisabilité de la triple mission de l'ORSTOM. Mais lui, il l'a soutenue comme aucun autre et il acceptait que les résultats scientifiques de l'ORSTOM fussent plus longs à obtenir, moins *audibles*, plus discrets que ceux de ses trois grands frères, le CNRS, l'INSERM et l'INRA. Je crois d'ailleurs qu'actuellement, grâce à l'effort de mes successeurs,

l'ORSTOM, devenu IRD, a remédié à cette lenteur et à cette discrétion.

Ce qui attesta le mieux de l'adhésion des Orstomiens aux orientations stratégiques que je proposais fut leur engagement dans les groupes de travail qui devaient les approfondir, les détailler et les traduire en propositions. Il y eut pendant plusieurs mois une évidente mobilisation de nombreuses personnes et les travaux couvrirent un grand nombre d'aspects de la vie de l'Institut : les priorités scientifiques, l'organisation des unités de recherche, les publications, la valorisation des résultats, la partenariat, les modes d'implantation géographique à l'étranger, la politique du personnel.

Par-delà les analyses et recommandations accumulées, et rédigées dans des documents distribués partout, ce qui était important c'est que chacun avait le sentiment qu'il avait voix au chapitre. De nombreux chercheurs, techniciens, personnels administratifs – trop souvent le nez collé sur *leurs* programmes, *leur* instrumentation technique, *leur* procédure administrative – découvrirent à cette occasion *leur* Maison, avec ses enjeux, ses contraintes, sa diversité, ses lacunes, les changements à promouvoir. Pour la première fois, ils n'avaient pas à subir une réforme décidée d'en haut mais étaient appelés à contribuer à une nécessaire évolution qu'il fallait conduire collectivement.

Mais il me fallait rassembler cette masse d'analyses et de propositions dans une synthèse qui recueille un consensus global. Il me fallait montrer que recherche de qualité, aide au développement et partenariat pouvaient être compatibles et donner ainsi à l'ORSTOM une véritable identité. Tâche acrobatique comme l'avait souligné H. Curien. J'y fus aidé grâce à l'initiative que je pris de recevoir pendant une demi-journée chacun des responsables des 41 unités de recherche.

En dépit de la charge de travail que réclamait ma fonction, je trouvai en effet le temps au cours de ma première année de mandat de recevoir un à un la quarantaine des directeurs d'unités de recherche pour qu'ils m'exposent, en présence de leur chef de Département, les travaux qu'ils conduisaient. Je les questionnais avec une curiosité inlassable. Ils m'en étaient très reconnaissants. Un chercheur n'est jamais si heureux que lorsqu'on s'intéresse activement à ses travaux. Je fis venir un jour, lors d'une visite du ministre de la Recherche, des chercheurs expatriés pour qu'ils présentent leurs travaux. L'un d'eux, spécialiste du paludisme, me confia qu'il n'avait jamais eu l'occasion précédemment de discuter

de son travail avec le directeur général et encore moins avec un ministre.

Au cours de ces entretiens je me préoccupais toujours du lien entre les recherches effectuées et leur intérêt pour le développement. À mon arrivée, en effet, je me demandais par exemple, en quoi les spécialistes de la relation entre climat et océan pouvaient fournir des résultats utiles aux pays en développement. De même pour les spécialistes des primates, des oiseaux, de la géophysique, etc. Ces spécialistes ne seraient-ils pas mieux à leur place dans d'autres organismes scientifiques et ne fallait-il pas concentrer plutôt nos forces sur les questions d'agriculture, de santé, d'économie ? En fait j'eus la prudence instinctive de ne pas délaissé des domaines où l'ORSTOM bénéficiait d'une compétence internationalement reconnue et le pressentiment qu'on ne pouvait jamais anticiper les *retombées* éventuelles des découvertes scientifiques. Bien m'en a pris puisque, peu d'années après, la question de l'évolution du climat, des courants marins (la formation du fameux El Nino), de leur rapport avec les pluies ou la sécheresse prendrait une importance mondiale et l'on saurait de mieux en mieux apprécier son impact local et multiple sur l'agriculture, la pêche, l'alimentation en eau des villes, la santé. De même qui pouvait prévoir que le virus du sida, récemment découvert, venait des singes et qu'à l'ORSTOM spécialistes du sida et primatologues seraient les premiers à percer ses origines et ses filières de transmission ? Et comment prévoir aussi que nos infatigables découvreurs de faunes et de flores exotiques qui parfois auraient pu paraître mieux à leur place au Muséum d'Histoire naturelle, seraient appelés à converger vers la préservation de la biodiversité de la planète Terre à des échelles où elle est vitale pour les populations ou à en identifier des composants qui alimenteraient l'industrie pharmaceutique ? Les deux seules règles à ce propos étaient donc : favoriser la qualité des recherches et veiller à la diffusion élargie de leurs résultats. Si je sus, je crois, appliquer la première règle, je n'ai pas lieu de me sentir très fier de la mise en œuvre de la seconde qui, pourtant, constituait le talon d'Achille de l'Institut.

C'est à l'occasion de ces auditions que je commençai à élaborer ce que j'ai appelé plus tard « La spirale multidisciplinaire des recherches pour le développement ». Elle permettait de montrer comment toutes les recherches apparemment très disparates conduites à l'ORSTOM pouvaient, devaient même, s'articuler les une aux autres pour s'attaquer aux enjeux essentiels du développement et susciter ainsi l'adhésion et l'implication de nos partenaires du Sud. Cette syn-

thèse, je l'esquissai dans le PEO que je présentai au personnel de l'ORSTOM en septembre 1990. Ce fut là pour beaucoup une véritable découverte. J'eus l'occasion de la présenter à un ministre de la Recherche en visite à l'ORSTOM. Je la repris en l'affinant dans le livre que je publiai en 2002, *L'Impatience des pauvres*. Cette spirale va des ressources naturelles à la transformation sur longue période des sociétés humaines. Elle va de l'environnement au développement, et réciproquement. Elle s'efforce d'identifier les interactions entre les éléments et milieux *naturels* et les populations qui les utilisent ou les subissent. Je l'esquisse ici le plus simplement et le plus brièvement possible.

Il y a, via les températures et les vents, des liens de causes à effets entre les océans et les pluies et donc les ressources en eau. Il y a, cycle suivant, les interfaces entre l'eau et les sols par érosion, ruissellement, infiltration. De ces sols plus ou moins humides, et plus ou moins riches en sels minéraux selon la nature des roches qui les ont engendrés, dépend au premier chef le potentiel de vie des plantes, puis – par la chaîne trophique (nutritive) naturelle – celui des insectes, bactéries et autres vers (les uns parasites, les autres fécondateurs), puis des animaux supérieurs... et des virus. Le complexe eau – sol – plantes – parasites compose la base incontournable de toute agriculture durable, première source de vie des populations humaines. De même qu'il détermine la formation des écosystèmes qui conditionnent la santé de ces populations en rendant plus ou moins dangereux les cycles vecteurs-parasites-hôtes humains-vecteurs à nouveau, à la base des maladies infectieuses. La spirale multidisciplinaire finit donc inéluctablement par se centrer sur les sociétés humaines qui s'organisent pour créer, gérer, diversifier des systèmes qui font vivre : systèmes fonciers, agricoles, pastoraux et forestiers, systèmes de pêche, d'alimentation, de santé, d'urbanisation, d'artisanat et d'industrialisation, et, à un niveau supérieur, systèmes économiques, sociaux, culturels et politiques.

Cet enchaînement des interactions naturelles et humaines appelle donc, par maillons successifs de plusieurs disciplines scientifiques et techniques, la collaboration des océanographes, hydrologues, géologues, pédologues, botanistes, agronomes, microbiologistes, entomologistes, virologues, généticiens, nutritionnistes, médecins, géographes, économistes, sociologues, anthropologues – et j'en passe – qui constituent l'éventail des disciplines représentées à l'ORSTOM. Et il n'est pas rare que cette collaboration des disciplines constituant les sciences pour le développement conduise à de véritables décou-

vertes scientifiques (les singes à l'origine du sida, mise en évidence de l'état de surface des sols dont dépend l'infiltration des eaux...). Et il est fréquent que cette collaboration s'avère indispensable à la réussite des programmes de développement (lutte contre l'onchocercose, agriculture et reforestation plus efficaces grâce à la fixation de l'azote de l'air par symbiose de plantes et de bactéries, prise en compte des droits et usages fonciers coutumiers pour toute intervention en milieu rural et urbain...).

La synthèse qui devait, avec tous les documents issus des groupes de travail, constituer le PEO, j'y travaillai à nouveau en 1990 pendant mes vacances à Saint-Malo et elle constitua le discours que j'ai prononcé aux *Journées de septembre 1990*. Elle reprenait les orientations stratégiques que j'avais présentées l'année précédente mais elle leur donnait corps en affichant, sur certains points, des objectifs précis pour les prochaines années.

Je ne vais pas, bien évidemment, détailler ici ces objectifs, seulement en citer quelques uns à titre symbolique et pour juger ultérieurement de mon action à la tête de l'Institut. Pour ce qui concerne la politique scientifique, je préconisai de stopper la dispersion indéfinie des programmes et de rassembler nos recherches sur quatre thèmes fédérateurs : le fonctionnement des grands écosystèmes et la préservation de l'environnement ; les conditions d'une agriculture viable à long terme ; les relations entre santé et environnement naturel et social ; les transformations sur longues périodes des sociétés et des économies en développement. En bref, dès 1991, l'ORSTOM s'engageait explicitement sur le développement durable (premier et quatrième thème), en investissant deux secteurs-clés du développement : l'agriculture et la santé. Ces thèmes se déclinaient et se fédéraient grâce à la spirale multidisciplinaire. Pour mettre en œuvre cette stratégie il fallait faire des Unités de Recherche de véritables unités, et non plus des conglomérats de programmes individuels, en en réduisant le nombre ; il fallait évaluer périodiquement leurs travaux et publier les résultats à l'extérieur et non plus dans les composites Revues maison. Enfin j'annonçai ma décision de créer un poste de Directeur de la Stratégie et de la Programmation scientifiques.

L'objectif le plus novateur du PEO était cependant ailleurs. Il consistait à vouloir rénover la carte scientifique de l'ORSTOM, non pas tant dans ses priorités géographiques (l'Afrique restait la priorité, l'Amérique latine un lieu d'expansion continue, l'Asie un

espace de travail comparatif dans trois ou quatre pays, les DOM-TOM des bases permanentes de référence) que dans ses modes d'implantation. Il fallait en finir avec ces grands centres africains réservés à l'ORSTOM et issus de la colonisation. Il fallait en faire des bases scientifiques ouvertes, y accueillir les scientifiques africains, y mener des programmes en collaboration avec eux dans des laboratoires partagés. Des événements politiques, parfois dramatiques, allaient d'ailleurs nous y contraindre avec violence. Et ces scientifiques africains, il fallait contribuer à les former par des *instruments de partenariat* (bourses, moyens de travail, primes, formations doctorales) promis par le ministère de la Coopération. Les chercheurs, parfois réticents sur ce mode de travail qui rendait plus difficile et plus lente l'exécution des programmes, nous plaisaient, le Président et moi, sur ces *instruments* de partenariat qu'ils appelaient notre boîte à outils. Une ambition supplémentaire était de faire de ces centres des *bases régionales* spécialisées sur quelques thèmes et ouverts aux scientifiques des pays environnants.

Le troisième sommet du triangle jusque là introuvable (l'aide au développement) devait résulter en grande partie de la réalisation des deux objectifs stratégiques précédemment définis (recherche et coopération). En effet les thématiques prioritaires déclinées dans la spirale multidisciplinaire étaient clairement focalisées sur des problèmes très concrets du développement, d'autant que sida, politique économique (grâce à l'essor de DIAL) et halieutique (la science de la pêche) étaient annoncées comme de nouvelles priorités. En outre définir les programmes avec nos partenaires étrangers contribuerait à en assurer le réalisme et l'adaptation aux problèmes de développement. De même, et c'était mon slogan issu d'une conviction intime, la constitution de communautés scientifiques nationales était par elle-même *signe et acte de développement*. Enfin, l'application effective de résultats de recherche devait être favorisée par l'organisation au sein de l'Institut d'activités d'expertise en aval des programmes scientifiques.

Le quatrième point fort du PEO qui devait inciter les chercheurs à s'engager sur les trois objectifs précédents était la politique de personnel annoncée : évaluer les personnels – et donc favoriser leur carrière – à l'aune de ces trois activités et non pas seulement de la seule activité scientifique ; créer des primes rémunérant les services collectifs rendus à l'Institution ; assurer le recrutement d'ingénieurs, techniciens et administratifs jusque là négligé.

Cette synthèse emporta l'adhésion des Orstomiens. Il fallait maintenant, et c'était le plus difficile, mettre en œuvre ce PEO.

Je compris peu à peu que cette stratégie pouvait se concrétiser selon deux voies complémentaires : d'une part rendre les arbitrages quotidiens (budgétaires, de recrutement et d'évaluation du personnel, en matière de coopération extérieure, etc.) selon des critères exprimant les objectifs stratégiques, d'autre part créer des *événements* ou réagir à des chocs externes en affichant ces objectifs. Avec en permanence cette *idée fixe* que je partageais avec mon président : le partenariat avec les pays africains.

La stratégie au fil de ma gouvernance

J'eus donc l'impression en prenant mes fonctions d'être broyé par un agenda dément. Chaque jour le courrier reçu des quatre coins du monde s'empilait à une hauteur qui donnait le vertige et appelait réactions, réponses, décisions, instructions. Les premiers temps, je le gérais avec un collaborateur direct qui était depuis deux ans le conseiller de mon prédécesseur. Il m'initia aux affaires en cours et en même temps au mode de fonctionnement, incroyablement compliqué, de la maison. Je me fis expliquer aussi par le Secrétaire général, en poste de puis plusieurs années et qui avait annoncé son prochain départ, les subtilités des procédures budgétaires et de la gestion du personnel. Ces procédures étaient les mêmes pour tous les EPST et donc les mêmes que pour le CNRS d'une taille dix fois plus importante que l'ORSTOM, mais qui bénéficiait d'une administration centrale beaucoup plus étoffée. J'avais donc à présider autant de Conseils et Comités, à participer à autant de réunions extérieures de concertation que mes homologues des autres grands EPST, tout en assurant le développement de plus d'une trentaine de centres en pays étrangers. En ajoutant les chefs de Centres aux responsables des instances opérationnelles de la Direction générale, aux présidents des instances consultatives et aux représentants des syndicats, c'est bien avec une soixantaine de personnes que j'étais en relation directe et que j'avais à rencontrer régulièrement. Et bien évidemment je devais présider ou intervenir dans toutes les instances statutaires correspondantes : conseil d'administration, conseil de direction hebdomadaires, conseils et commissions scientifiques, jurys de recrutement ou d'avancement, Comité technique paritaire central.

Il n'est donc pas question de raconter ces quelques deux mille jours de mon double mandat triennal de directeur général. Je me contenterai, à titre d'illustrations symboliques, d'évoquer quelques souvenirs qui sont comme la signature de mon action au jour le jour.

J'ai d'ailleurs pu constater *a posteriori* que, à la longue, mon comportement, mon mode d'action, ma manière de décider revêtaient une importance comparable à la nature des décisions prises au fil des jours. À quelques exceptions près, je parvins à susciter une collaboration confiante et active de mon personnel, chercheurs comme personnels techniques et administratifs. J'avais l'atout *a priori* d'être pour la première fois un directeur général issu du corps des chercheurs de l'ORSTOM. Et mon expérience de la recherche sur le terrain, du développement et de la coopération était indiscutable. Enfin ma formation me permettait de m'initier sans trop de mal aux diverses disciplines représentées à l'ORSTOM et donc d'avoir un dialogue avisé et constructif avec les chercheurs qui demandaient avant tout à leur directeur de *les comprendre*.

Je crois pouvoir dire que ce personnel me sut gré de mon engagement désintéressé au service des missions de l'Institut, loin des jeux de pouvoir habituels, de ma capacité à analyser les problèmes et à tenir compte des points de vue de chacun avant de rendre des arbitrages de synthèse, de privilégier toujours la qualité des recherches menées et la collaboration avec nos partenaires du Sud. En bref, j'en eus de nombreux témoignages ultérieurs, ce fut pour l'ORSTOM une période de sérénité malgré d'intenses bouleversements dans les pays d'intervention, une période aussi d'expansion selon une ligne stratégique conforme aux missions spécifiques de l'Institut.

*
* * *

Je commencerai par évoquer mes relations avec *mon Président*, Michel Levallois. Elles furent étroites, confiantes et amicales. Au point que notre duo prit figure d'anomalie ! Dans les autres EPST, il était fréquent que des conflits de pouvoir se multiplient entre président et directeur général, conflits auxquels pouvaient s'ajouter des oppositions de caractères et des divergences politiques. L'ORSTOM avait connu de tels conflits. La paix régnait seulement lorsque l'un des deux dirigeants acceptait de *s'effacer* devant l'autre. De telles *concurrences* empoisonnaient la vie des organismes. Responsables et chercheurs cherchaient, individuellement, à en tirer parti. Ce n'est que tout récemment que le gouvernement a décidé de supprimer cette dyarchie et de nommer à la tête des EPST des PDG.

Toujours est-il que Michel et moi nous entendions si bien que lorsque l'ORSTOM fut soumis au contrôle périodique de la Cour des

Comptes, il me fut demandé *in fine* d'expliciter qu'elles étaient, selon moi, les raisons de cette harmonieuse complémentarité. Je les ai consignées dans une Note qui fut annexée au rapport final. Je rappelais que d'abord, fait exceptionnel, on avait laissé au futur président le droit de choisir son directeur général (dans une *short list* quand même). J'observais aussi qu'à l'ORSTOM les relations internationales revêtaient une importance politique forte et quotidienne et que le Président trouvait là un champ de responsabilité spécifique, qui, au demeurant, allégeait la lourde tâche du DG. Enfin je soulignais que nos *talents* respectifs étaient très complémentaires. Michel était un habitué des relations politiques de haut niveau mais n'avait aucune expérience de la recherche pour le développement, et inversement. J'omis par contre de mettre en exergue une raison essentielle à mes yeux : l'un comme l'autre nous privilégions la mission de l'ORSTOM et ne recherchions pas le *pouvoir*. En l'occurrence la qualité de la collaboration tenait d'abord au Président, à son éthique et à sa rigueur. Il ne prenait jamais une décision sans me consulter et si nous n'étions pas d'accord, il me laissait décider. Il faut dire qu'il avait un enthousiasme débordant et une imagination fertile. À son pot de départ, je fis un petit discours où je notais, un brin taquin, qu'il avait une nouvelle idée toutes les trois minutes et accueillait avec faveur toute suggestion de ses visiteurs dès qu'elle lui paraissait aller dans le sens des missions de l'ORSTOM, sans trop se poser la question des moyens nécessaires pour la mettre en œuvre. Je devais alors le ramener à des vues plus réalistes, ce qu'il acceptait toujours de très bonne grâce. Je lui en savais un gré infini, d'autant que les entretiens nombreux que ce mode de travail induisait me donnaient l'occasion de m'extirper du quotidien écrasant et d'approfondir nos orientations stratégiques. Enfin son optimisme était tel et ses qualités humaines si fortes que, dans mes périodes de découragement – il y en eut un certain nombre – il me soutenait et me redonnait confiance.

En une occasion où j'avais fait une erreur manifeste, il ne me fit aucun reproche et assumait avec moi les conséquences de cette erreur. Cette *affaire* reste pour moi un des souvenirs les plus désagréables de cette période. Un de mes proches collaborateurs, en fonction depuis plusieurs années, avait décidé de quitter l'ORSTOM pour des raisons de carrière. Avant de partir il rédigea, à ma demande, une Note que les ministères de tutelle avaient demandée, sur les perspectives de décentralisation régionale de l'Institut. Il préconisa de fermer le Centre de Bondy, base scientifique *historique* de l'Institut en région parisienne, au profit de la création d'une nouvelle base

hors Ile-de-France, analogue au Centre de Montpellier créé en 1986 et qui connaissait un développement remarquable. Bondy, il est vrai, paraissait quelque peu *endormi* et trop isolé, et lieu de refuge de chercheurs en mal d'affectation. Le reste de la Note était parfait. Je ne prêtais pas une attention suffisante à ce que pouvait signifier pour le personnel cette *décentralisation* en province proposée sans aucune concertation. Et je signai la Note sans faire attention au brûlot qu'elle contenait. Les syndicats de l'ORSTOM en eurent connaissance (j'ignorais alors que les syndicats sont toujours au courant de tout, comme les journalistes, grâce à un réseau de correspondants personnels). Tout d'abord ils ne réagirent pas. Mais quelque temps après, j'eus un différend avec un chercheur syndiqué à propos de son unité de recherche sur laquelle je portais un jugement défavorable et que je voulais supprimer. Il me prédit que j'aurais à m'en mordre les doigts. Je reste convaincu que ce chercheur assura la diffusion de cette Note au sein de l'Institut, ce qui provoqua, à juste titre, de violentes réactions. Le personnel de Bondy se mit en grève. J'allai à Bondy pour assumer mon erreur et la présenter comme une première hypothèse dans une réflexion préliminaire d'aménagement du dispositif métropolitain de l'Institut. Le Président, à qui j'avais expliqué la genèse de l'affaire, me soutint et m'accompagna à Bondy. Le personnel nous accueillit de manière quelque peu houleuse et, à ma grande surprise, refusa d'écouter mes explications. Nous repartîmes quelque peu penauds. L'affaire finit par se tasser et le personnel comprit sans doute que c'était de ma part une maladresse plutôt qu'une tentative de leur imposer une décision sans concertation. Je ne l'avais pas habitué à ce genre de manœuvre. Quand le gouvernement d'Édith Cresson imposa la création d'un centre ORSTOM à Orléans, je tirai les enseignements de cette malheureuse affaire et procédai alors à une large concertation avec le personnel pour réussir l'opération. Et je garderai une très vive reconnaissance au Président de m'avoir soutenu envers et contre tous dans ces turbulences.

Revenons-en maintenant à mes collaborateurs directs : les cinq chefs de Départements scientifiques, le Secrétaire général, le chef du Service des Relations Extérieures et le Directeur de l'Information Scientifique et Technique. Le choix de ces collaborateurs fut soumis parfois à des contraintes très fortes, caractéristiques de l'administration française. Il fallait travailler aussi avec des collaborateurs proches qu'on n'avait pas choisis. L'expérience me fit découvrir une règle d'or qui peut paraître banale mais qui n'est pas

d'application toute simple : valoriser au maximum et expressément les qualités et compétences d'un collaborateur, empêcher, discrètement, ses défauts et lacunes de se manifester. Je m'aperçus qu'en fait je pratiquais assez spontanément cette règle. Le Comité de Direction qui réunissait chaque semaine les collaborateurs directs énumérés ci-dessus a ainsi toujours travaillé dans une atmosphère franche et cordiale, même si certains dossiers suscitaient des oppositions animées. Je m'aperçus aussi – sans doute était-ce aussi le fruit d'une expérience antérieure qui m'avait fait travailler dans des *milieux* extrêmement variés – que je saisisais intuitivement la *personnalité* profonde des personnes avec qui j'avais à collaborer et ce qu'on pouvait attendre d'eux.

Tous les membres du Comité de Direction étaient des chercheurs, sauf le Secrétaire général. Les chefs de Départements devaient être des scientifiques de qualité reconnue par les chercheurs qui dépendaient d'eux, avoir une grande expérience du terrain et de la coopération, être de bons gestionnaires. Cet ensemble de compétences n'est pas très fréquemment réuni. Ils exerçaient alors de lourdes responsabilités. À leur niveau ils avaient à faire face à des tâches aussi nombreuses et diversifiées que les miennes. Je fus scandalisé de découvrir en arrivant que l'exercice de ces responsabilités ne leur valait aucun supplément de rémunération. Moi-même, comme directeur général, je bénéficiais d'une prime de fonction qui, en gros, représentait 25 % de mon traitement indiciaire, ce qui me paraissait très confortable malgré l'observation que m'avait faite Philippe Lazar à ce sujet. Je me battis donc pour obtenir du ministère de la Recherche qu'ils bénéficient d'une prime de fonction significative. J'obtins, non sans mal, satisfaction, ce qui me valut une très grande reconnaissance des intéressés... et facilita ultérieurement l'acceptation des chercheurs pressentis pour remplacer des chefs de Département changeant d'affectation.

Je dus, peu de temps après ma prise de fonction, remplacer le chef du Département Milieux et Activités agricoles, excellent scientifique mais au caractère un peu raide qui avait du mal à supporter les arbitrages non conformes à ses désirs. Il m'aida à identifier l'un des chercheurs ayant les qualités requises pour prendre sa succession. Celui-ci travaillait à Montpellier. Je m'y rendis mais tout le personnel, très concerné par ce Département, attendait que j'indique mon choix dès mon arrivée. Je convoquai donc ce chercheur à l'aéroport et durant tout le trajet en voiture (d'environ trois quart d'heure) jusqu'au Centre, je le *sondai*. Je fus rapidement conquis par sa personnalité et, juste avant d'arriver, lui proposai le poste, qu'il

accepta. Il se révéla par la suite un excellent chef de Département avec qui j'eus une collaboration sans nuage.

J'eus à remplacer aussi rapidement le chef du Département Santé. Le partant et tous les ténors du Département me recommandèrent un médecin spécialiste des parasites tropicaux qui achevait de diriger une des plus belles actions de l'ORSTOM, à savoir l'éradication de l'onchocercose sur de très vastes étendues de Côte d'Ivoire et des pays avoisinants. Elle avait nécessité des qualités d'organisation peu communes. Je le nommai donc sans hésiter chef du Département Santé. Cet homme était un cas rare. Timide, discret, réservé, il n'avait aucun talent de communication et c'est peu dire. Dans les Comités de Direction il n'ouvrait pratiquement pas la bouche. Quand il avait à faire un exposé en public – et il eut l'occasion d'en faire un devant le ministre de la Recherche venu à l'ORSTOM se faire présenter les travaux scientifiques de la maison – il lisait son texte avec l'air de s'ennuyer prodigieusement ! Malgré ce lourd handicap, il fit un excellent chef de Département. Ses collaborateurs le vénéraient et j'eus l'occasion de constater – à propos d'un essai de vaccin contre la rougeole au Sénégal qui posa des problèmes éthiques montés en épingle au niveau international par un statisticien-démographe de l'Institut – qu'il bénéficiait d'une autorité exceptionnelle auprès des spécialistes mondiaux de sa discipline. Il arrivait, mine de rien et grâce à des dossiers parfaitement argumentés, à obtenir de nombreux arbitrages de recrutements et de crédits en sa faveur. Et c'est lui qui réunit les compétences qui enclenchèrent à l'ORSTOM des recherches originales et aujourd'hui internationalement reconnues sur le sida. Comme quoi certaines qualités discrètes peuvent compenser un défaut flagrant.

Tout de même j'estime que, dès qu'on arrive à un certain niveau de responsabilité, un savoir-faire minimum en matière de communication est nécessaire, et de plus en plus de nos jours. Ce minimum s'apprend, même si votre tempérament ne s'y prête pas. Il est nécessaire même si le message est en lui-même passionnant. Si j'avais à refaire mon parcours à la tête de l'ORSTOM, j'organiserais pour tous les responsables, moi le premier, des sessions de formation en la matière.

Je fis à ce propos mon apprentissage sur le tas : attitude quand on fait un discours, manière de répondre à un journaliste à la radio ou à la télé, adaptation du style écrit au lecteur pressenti. Mais si je fis quelque progrès en la matière, il faut reconnaître que mon tempérament de chercheur ne s'y prêtait pas. Il faut savoir simplifier, toujours simplifier. Mon Président, pour cela, était bien meilleur que

moi. Mais il me faut reconnaître aussi que nous n'avons pas su mettre en œuvre une véritable politique de communication faisant connaître l'ORSTOM du grand public. Nous n'avons pas recruté les professionnels nécessaires. Ce ne fut qu'à l'approche de l'an 2000, sous l'impulsion vigoureuse du président Lazar, qu'une efficace politique de communication fut mise en œuvre. Il faut dire que Lazar a bénéficié du concours d'une chargée de mission, devenue ultérieurement Ingénieur de recherche, tout à fait remarquable, de formation littéraire d'ailleurs. J'ajoute, subrepticement, que c'est moi qui l'avais fait venir à l'ORSTOM en 1994 pour assurer le volet communication des manifestations du Cinquantenaire de l'Institut.

J'en reviens au choix de mes collaborateurs directs, marque principale à mon sens de l'art de gouverner. Peu de temps après ma prise de fonction, le chef de service des Relations Extérieures quitta l'ORSTOM. C'était un ami de mon prédécesseur, officier de marine comme lui et mal intégré à l'Institut. Le Président et moi nous sélectionnâmes pour le remplacer un chercheur qui achevait une affectation au Pérou comme représentant de l'ORSTOM. Nous eûmes la main heureuse. C'était un homme véritablement amoureux de l'Institut, d'une capacité de travail peu commune, très organisé et au caractère très affirmé. Syndicaliste de choc, il représentait le syndicat le plus important et le plus percutant au Conseil d'Administration. Il connaissait parfaitement la maison, ses divers personnels, ses procédures, ses tensions. Sa fonction était stratégique puisque la plupart des décisions politiques de la Direction Générale engageaient les relations extérieures de l'Institut. Les dossiers les plus importants passaient entre ses mains avant qu'il ne les présente à ma signature. Il devint mon collaborateur le plus proche, en quelque sorte mon directeur de cabinet. Il me vouait une reconnaissance très vive de l'avoir choisi pour le poste de ses rêves. Il me déchargeait de mille et un tracas journaliers, organisait mes missions de main de maître et quand il m'accompagnait il était, comme disait Catherine, ma *nounou*. D'une loyauté parfaite, il abandonna ses fonctions de syndicaliste tout en gardant avec ses anciens collègues d'excellentes relations. Il savait tout ce qui se passait dans les Centres comme au sein de la Direction générale. Ce n'était pas ce que l'on appelle un éminent scientifique, mais il savait faire le lien entre les enjeux scientifiques, les problèmes politiques et les contraintes administratives.

Je voudrais souligner à ce propos toute l'importance que revêt – spécialement pour un organisme comme l'ORSTOM/IRD mais c'est vrai aussi pour tout organisme scientifique – de ce profil *d'adminis-*

trateur scientifique. Profil rare mais précieux et qui doit être reconnu et promu en tant que tel dans les organismes scientifiques. C'est pourquoi, avec l'aide du Secrétaire général, j'ai créé, à côté des Commissions par disciplines chargées du suivi de carrière et de l'évaluation des chercheurs, une Commission spéciale pour ces Administrateurs de la recherche en lui affectant chaque année des postes de promotion au grade de directeur de recherche.

Je n'ai pas eu toujours autant de liberté pour le choix de mes collaborateurs directs. Le Secrétaire général de l'Institut, en poste depuis plusieurs années, quitta l'ORSTOM quelques mois après mon arrivée. Mais le ministère de la Recherche m'imposa son successeur, directeur des ressources humaines au CNRS et qui, semble-t-il, n'y faisait plus l'affaire. Il vint accompagné d'une de ses collaboratrices, très expérimentée, qui occupa le poste de chef du personnel. Autant je m'entendis parfaitement avec celle-ci qui remit de l'ordre à l'ORSTOM dans son champ de compétence, autant j'eus du mal avec mon nouveau Secrétaire général. Celui-ci, fort de son expérience et des responsabilités exercées au CNRS, arriva avec l'idée d'être l'équivalent d'un directeur général adjoint. Je dus lui faire comprendre – et l'y contraindre pendant les trois années de sa présence – qu'il n'était pas question qu'il exerce une responsabilité directe sur les chefs des Départements scientifiques. Ceux-ci d'ailleurs n'auraient pas supporté qu'un *administratif* constitue un niveau hiérarchique entre eux et le Directeur général. Bataille permanente que je sus gagner au prix de quelques péripéties et d'une attention de tous les instants. L'intéressé finit par se lasser et par quitter l'ORSTOM, après y avoir d'ailleurs rendu d'éminents services.

À son départ, avec l'accord du ministère de la Recherche, je lançai un appel d'offre pour le remplacer. J'évaluai soigneusement les candidatures et privilégiâi un Administrateur civil, un énarque donc, qui me semblait avoir les qualités requises et surtout la motivation nécessaire à l'égard des missions de l'ORSTOM. Au dernier moment, encore une fois, le ministère m'imposa un de ses collaborateurs... Compétent certes mais sans l'envergure de mon candidat.

Je fis à ce sujet une expérience encore plus difficile à supporter. J'ai voulu, en milieu de mandat, créer une fonction de directeur scientifique pour donner plus de cohérence aux divers départements scientifiques qui, à mon sens, travaillaient trop indépendamment les uns des autres. Les chefs de Départements étaient réticents vis-à-vis de cette fonction et récusèrent un premier candidat que j'avais identifié et qui leur parut d'un tempérament trop *autoritaire*. Ce

candidat devint d'ailleurs ultérieurement Directeur général du CIRAD¹. J'identifiai alors un autre candidat d'une qualité encore supérieure, Ancien élève de l'École normale supérieure, directeur de recherche à l'INRA, à la fois subtil et rigoureux, il venait de conduire l'évaluation des programmes de recherche en hydrobiologie du Département *Eaux Continentales* de l'ORSTOM. Son rapport était excellent et constructif. Il l'avait élaboré avec tant de diplomatie que le directeur du Département lui-même, pourtant peu enclin à admettre la moindre critique, l'avait accepté sans discussion. Et il y manifestait une profonde compréhension en même temps qu'un grand intérêt pour la triple mission de l'Institut. Je lui proposai donc le poste de Directeur scientifique que je voulais créer. Il accepta aussitôt et sut obtenir l'adhésion des cinq chefs de Départements. C'était en 1992. Il devait prendre ses fonctions un lundi. Le vendredi précédent, en fin d'après-midi, je reçus un appel téléphonique du Président de l'INRA, qui me dit « Assied-toi et reste calme ! Je viens de me séparer de mon Directeur général et de nommer à sa place ton candidat au poste de Directeur scientifique ». L'oiseau rare m'échappait. J'étais effondré ! Ce chercheur connu d'ailleurs une suite de carrière nationale très brillante. Comme quoi, si je savais choisir mes collaborateurs, je n'étais pas toujours maître de mes choix. Mon troisième homme, le Directeur scientifique de l'IFREMER, accepta lui aussi de prendre ce poste, et cette fois-là cela a marché.

*

* *

Je fus plus heureux sur un autre aspect essentiel de la *gouvernance* de l'Institut : la confiance des chercheurs. Je bénéficiais de atouts importants : issu du corps des chercheurs de l'ORSTOM, j'avais une expérience reconnue du terrain, du développement et de la coopération et je bénéficiais du soutien inébranlable du Président. Enfin mon souci de bien comprendre ce qui se faisait dans les multiples domaines scientifiques de l'ORSTOM était devenu évident, lorsque j'avais reçu chacun des directeurs des unités de recherche.

Ce dialogue avec les chercheurs était pour moi un bonheur qui compensait les mille tracas de la gestion ordinaire. Et je n'étais jamais si heureux que lorsque, à l'occasion des missions que j'ef-

1. Centre de coopération international en recherche agronomique pour le développement.

fectuai systématiquement dans les pays où l'ORSTOM était implanté, les chercheurs m'emmenaient sur *leur* terrain et me faisait partager leur connaissance intime de ces pays. Nombre d'idées reçues sur ces pays qui conditionnaient trop souvent les programmes publics d'aide au développement et les projets des ONG, s'évaporaient alors comme par enchantement. Je découvrais des dynamismes, des potentiels, des *richesses* et des diversités – biologiques, humaines, sociales, culturelles – bien éloignés des préjugés pessimistes et standardisés qui biaisaient le regard des pays du Nord sur les pays du Sud. Je changeais alors de lunettes.

Il me faut dire ici un mot de ce que je découvris aussi à l'occasion des ses missions. Je finis, au bout de trois ans, par vaincre mes scrupules et à emmener parfois, à mes frais naturellement, mon épouse. Je craignais un peu qu'elle n'*encombre* ! Mais pas du tout ! Les chercheurs découvrirent que Catherine connaissait l'ORSTOM de longue date, qu'elle m'était très proche dans mon travail, qu'elle s'intéressait à ce qu'ils faisaient, qu'elle savait se débrouiller seule quand elle ne pouvait participer à telle ou telle partie de la mission. Les épouses des chercheurs à qui on la confiait souvent s'apercevaient de leur côté qu'il ne fallait pas la traiter en touriste ni en *notable* mais qu'elles pouvaient, devaient même l'emmener dans les marchés, les *quartiers*, les lieux de la vie populaire. Les uns et les autres n'étaient pas habitués de la part de leurs dirigeants à cette ambiance détendue et à cette proximité. Ils nous faisaient savoir que cela leur faisait du bien. Leur vie familiale n'était pas toujours facile ou heureuse², leurs travaux de recherche se heurtaient à de nombreuses contraintes qui n'étaient pas toujours appréciées à leur juste mesure à la *direction générale*, leur passion pour leur métier avait besoin de s'exprimer. La présence de Catherine rendait ma présence plus *familière*.

Ces missions, malgré la charge supplémentaire qu'elles faisaient peser sur mon agenda (à mon retour les *instances* s'étaient empilées avec une rapidité presque décourageante), étaient une heureuse détente en même temps d'ailleurs qu'elles facilitaient grandement par la suite mes arbitrages. Je garde le souvenir de moments privilégiés, de découvertes passionnantes, de paysages magnifiques et de rencontres étonnantes.

2. Certains d'entre eux étaient sans leur famille. Il n'était pas rare qu'ils se trouvent sur place une compagne ou qu'ils meublent leur solitude de diverses manières : alcool, querelles, etc.

*
* *
*

Ma *gouvernance* ou, pour le dire plus simplement, ma manière de me comporter comme directeur général, ce n'était pas seulement mes relations avec le Président, le choix de mes collaborateurs, ma proximité avec les chercheurs ou mes lacunes relatives à la communication extérieure, c'était aussi – et je m'aperçus rapidement que c'était essentiel – l'attention portée au déroulement des carrières et plus généralement tout ce qui concernait la politique du personnel.

Une des premières décisions que j'ai prises fut de confier à un chercheur chevronné, de réputation internationale et très respecté dans la maison, la mission de proposer un nouveau mode d'évaluation des chercheurs pour le passage crucial au grade de directeur de recherche. J'avais pris conscience qu'à trop privilégier le critère de qualité scientifique des travaux des chargés de recherche réunissant les conditions d'ancienneté nécessaires au concours de directeur de recherche, on décourageait l'investissement de ces chercheurs dans les autres missions de l'ORSTOM : la coopération avec les scientifiques des pays partenaires et les applications des résultats obtenus à la promotion du développement. De surcroît, ce mode d'évaluation n'incitait pas les chercheurs à accepter des responsabilités *d'administration de la recherche* aussi indispensables que celles de chefs de Départements ou de représentants de l'ORSTOM à l'étranger. Le chercheur à qui je confiai cette mission était lui-même très conscient de cette difficulté. Les jurys des concours étaient composés, en gros à parité, de chercheurs de l'ORSTOM et de scientifiques extérieurs. Ces derniers étaient habitués à considérer exclusivement la qualité scientifique des travaux des postulants. Le rapport *Mouchet* explicita clairement les différentes *fonctions* à évaluer, leur mode d'évaluation et leur importance relative. Je le fis mien et le fis adopter par les instances d'évaluation. Si bien qu'un chercheur ayant à son actif non seulement de bons résultats scientifiques mais aussi des résultats significatifs en terme de coopération, de développement ou de *services rendus* à l'ORSTOM pouvait être mieux classé qu'un chercheur qui présentait seulement une plus longue liste de publications *de rang A*. Et comme je présidais le jury pluridisciplinaire d'admission de ce concours, je veillais à ce que le rapport *Mouchet* fût appliqué scrupuleusement. Cela m'était d'autant plus facile de convaincre que j'étais un des rares membres du jury à avoir vu à l'œuvre ces chercheurs.

Je peux donner l'impression en relatant ces faits de rentrer dans des détails de professionnel de la recherche. Mais, en fait, sans ces décisions, l'Institut n'aurait plus disposé de cadres compétents, motivés, capables d'incarner et de promouvoir sa triple mission. Nous n'aurions plus eu qu'un conglomérat de programmes de recherche administrés par des bureaucrates. Au lieu de quoi je finis par disposer d'un encadrement de premier ordre. J'ai pu constater par la suite qu'à négliger ces détails une institution peut voir s'affaiblir dangereusement son dynamisme et même son identité.

À l'initiative de mon second Secrétaire général, je redonnai une priorité, jamais affirmée jusque là, au recrutement d'ingénieurs et de techniciens. L'ORSTOM était sous-équipé de ce point de vue, ce qui nuisait à la productivité des chercheurs, qui n'en avaient guère conscience. Je recrutai donc moins de chercheurs que je n'aurais pu (en gros le ministère de la Recherche nous attribuait chaque année une enveloppe de postes), à la grande déception de certains responsables d'Unités de recherche. Ces recrutements permirent, par l'effet mécanique de la gestion des corps d'ingénieurs et de techniciens, de débloquer des avancements dans ces corps, à la grande satisfaction là encore des personnels concernés. Cette décision se révéla précieuse dans les années ultérieures, car l'ORSTOM/IRD se mit peu à peu à remonter les filières des recherches, du terrain à l'analyse intime des processus physiques, chimiques et biologiques expliquant les phénomènes constatés et enregistrés sur le terrain. Cette évolution a exigé la création de laboratoires de plus en plus lourdement équipés qui ne pouvaient fonctionner efficacement qu'avec des ingénieurs et des techniciens qualifiés.

De manière plus générale, et en dehors de *l'affaire Bondy* relatée plus haut, j'avais de bonnes relations avec les syndicats qui trouvaient toujours ma porte ouverte quand ils en sentaient le besoin. Je constatais que souvent leurs analyses et leurs demandes étaient pertinentes. Quand j'en avais les moyens – et j'eus la chance de les recevoir du ministère de la Recherche pendant une bonne partie de mon double mandat – je m'efforçais de donner suite à leurs demandes.

La première fois que je fis une mission à Nouméa, le représentant de l'ORSTOM m'apprit à la descente de l'avion, au petit matin et après trente heures de voyage, que le personnel de recrutement local était en grève. Il voulait faire aboutir diverses revendications concernant salaires et avantages en nature. Il mettait à l'épreuve le nouveau directeur général avec d'autant plus d'à propos que s'ouvrait ce jour-là un colloque international organisé par et à l'ORSTOM sur les recherches sur la circulation des courants océaniques près -

dant au fameux phénomène d'El Niño (devenu depuis lors une des clés d'explication des variations du climat). Des banderoles revendicatives jalonnaient l'entrée du Colloque. J'allai directement, avec ma valise, dans le bureau du chef de Centre et reçus aussitôt les représentants syndicaux. Leurs demandes se révélèrent, pour la plupart, plutôt raisonnables. Je téléphonai au Secrétaire général à Paris pour lui exposer la situation et lui demander ce que nous pouvions accorder. Une demi-heure plus tard il me rappelait. Je transmis ses propositions aux représentants du personnel, qui les acceptèrent. Le mouvement de grève fut suspendu et les banderoles retirées juste au moment où les autorités politiques locales et les invités étrangers arrivaient au Colloque.

Je considérais que mon arbitrage annuel le plus important était de répartir par discipline scientifique les postes de Chargés de recherche ouverts aux concours pour le recrutement. En quelque sorte, cela engageait l'avenir pour une trentaine d'années, le temps de carrière du chercheur. Pourquoi recruter un hydrobiologiste ou un microbiologiste plutôt qu'un océanographe ou un économiste ? Dans ces années-là, nous avions la possibilité de recruter chaque année une bonne dizaine de chargés de recherche... pour plus d'une vingtaine de disciplines.

Les chefs des Départements préparaient des dossiers argumentant les demandes de leurs Unités de recherche et les besoins des programmes à venir. Les arbitrages se faisaient en comité de Direction. Il y avait de solides empoignades, voire des disputes entre chefs de Départements, sans pour autant que celles-ci ne compromettent leur confiance mutuelle. J'avais une idée des choix essentiels mais je laissais mes collaborateurs plaider leur cause. Et comme je les connaissais très bien, je décryptais sans trop de mal leur tactique et leurs plaidoiries. Par exemple l'un présentait de nombreuses demandes plaidant pour tel ou tel poste au fur et à mesure qu'il croyait deviner mes priorités au cours de la discussion. Un autre, le chef du Département Santé, n'ouvrait pas la bouche, présentait peu de demandes mais ses dossiers étaient si convaincants qu'il était difficile de les écarter. Un troisième, le chef du Département Eaux Continentales, se comportait comme un colonel de régiment qui voulait augmenter ses troupes plus que les autres. En fait, il fallait, sur deux ou trois ans, respecter un certain équilibre entre les grands groupes de disciplines et ma marge de manœuvre ne portait que sur quelques postes. Je privilégiais, une fois les dossiers les plus faibles écartés, d'une part les disciplines qui m'ap-

paraissaient les plus utiles au développement (la santé plutôt que l'archéologie ou la botanique), les profils pluridisciplinaires (médecin anthropologue par exemple, si utile à la prévention du sida) et les compétences qui, par-delà la collecte des données de terrain, permettaient de comprendre, en laboratoire, les processus présidant aux phénomènes constatés (la génétique par exemple). Et je me gardais de négliger les sciences *molles*, c'est-à-dire les sciences humaines et sociales dont j'avais saisi tout l'importance indirecte pour le développement au cours de mes travaux antérieurs. Enfin, il fallait créer de nouveaux champs de compétence négligés jusque-là comme les spécialistes du sida et les macro-économistes. Naturellement, dès que le Groupement DIAL fut créé, je veillai à un recrutement régulier de ces macro-économistes. Dans ces arbitrages délicats, je me référais à la stratégie scientifique du Projet d'Établissement de l'ORSTOM.

Je considère que ce fut à l'occasion de ces arbitrages de recrutement que, malgré les très fortes et très diverses contraintes qui pesaient sur ma fonction, je pus marquer de mon empreinte l'avenir de l'ORSTOM et préparer son passage d'organisme spécialisé dans les *inventaires* des milieux tropicaux à celui d'une véritable institution scientifique. Naturellement cette appréciation n'engage que moi...

Les autres arbitrages scientifiques avaient beaucoup moins de portée à long terme. Le budget annuel était en effet très contraint. Une fois fixée l'enveloppe globale par le ministère de la Recherche et décidés les recrutements (les dépenses de personnel accrues des dépenses liées à l'expatriation représentaient plus des deux tiers du budget global), la marge de manœuvre était minime. Elle concernait surtout, si la dotation budgétaire était confortable, les dépenses d'équipement. J'eus une seule fois à prendre, mais inopinément, une décision budgétaire majeure. Le conseiller du ministre qui m'avait reçu lors de la présentation de ma candidature, me dit un jour : « Cette année les autorisations de programme pour les grands équipements pourront être importantes. Je te laisse le choix entre les équipements de laboratoire demandés ou la construction d'un navire océanographique pour remplacer celui que vous utilisez depuis 30 ans dans l'Atlantique et qui est à bout de souffle ». Il fallait répondre immédiatement, les procédures budgétaires en étant arrivées aux arbitrages ultimes du Ministre. Sans hésiter j'ai choisi le navire océanographique, bien qu'il me parut moins directement utile au développement que les équipements de laboratoires demandés.

En fait l'ORSTOM disposait de deux navires de recherche océanographique, l'un basé à Nouméa, l'autre à Abidjan. Ce dernier était effectivement bien fatigué et devait être désarmé au plus tard dans quatre ou cinq ans. Mon intuition m'a soufflé le bon choix. Les années suivantes les budgets seront plus sévères et il n'y aura plus de conseiller ministériel océanographe, favorable évidemment aux équipements nécessaires à sa discipline. L'ORSTOM n'aurait donc plus disposé de navire de recherche dans l'Atlantique. Il aurait fallu en louer un ou recourir à la flotte de l'IFREMER avec toutes les contraintes afférentes. Or l'océanographie physique et biologique tout comme l'halieutique (la science des pêches) allaient bientôt prendre une très grande importance dans ce qu'on appelle le *développement durable*, lequel après tout n'est autre que le développement appliqué à l'ensemble de la planète, sociétés et ressources naturelles comprises.

*
* *

J'en termine avec ce chapitre consacré à la gouvernance de l'institution, cette manière de diriger qui instille jour après jour une vision stratégique, en évoquant les évaluations qui ont jalonné une grande partie des années que je passai à la tête de l'ORSTOM. Elles furent un souci permanent en même temps que très utiles. De nos jours on ne cesse d'évaluer individus, projets, programmes, institutions, mais en 1990, dans le milieu de la recherche et spécialement à l'ORSTOM, les évaluations, internes ou externes, en dehors de celles des chercheurs pour leur avancement, étaient plutôt rares. Et les méthodes d'évaluation commençaient à peine à se formaliser. On ne récitait pas encore le chapelet des critères d'évaluation : efficacité, efficience, pertinence, impact, etc. Je crois bien que l'ORSTOM – en dehors des rares évaluations de la Cour des Comptes et de quelques rapports d'expert relatifs aux orientations politiques – n'avait jamais été évalué du point de vue scientifique comme du point de vue de son organisation interne.

Quelques mois après mon arrivée à la tête de l'ORSTOM, le président du Comité national d'évaluation de la recherche (le CNER) récemment créé, vint me trouver pour me dire que l'ORSTOM allait être évalué. Nous étions alors en plein dans les travaux d'élaboration du Projet d'Établissement. J'aurais évidemment préféré disposer d'une telle évaluation à mon arrivée. Ce lourd processus d'évaluation ne devait donner ses résultats que dans dix huit mois, c'est-à-

dire après le bouclage du PEO. Et il s'ajoutait à une charge de travail déjà bien lourde. L'évaluation fut confiée à un chargé de mission du CNER dont le travail serait régulièrement suivi par les experts constituant le conseil d'administration du CNER. Dès qu'il mit les pieds à la direction générale, ce chargé de mission me jeta en plein désarroi, ainsi d'ailleurs que l'ensemble de la maison. Il demandait en effet un nombre incroyable de tableaux statistiques sur le personnel, le budget, les programmes scientifiques, les publications, les accords de coopération, le stockage et l'utilisation des millions de données collectées par les chercheurs depuis trente ans, les utilisations des résultats scientifiques obtenus, etc. Mis à part quelques tableaux de base, nous étions incapables de répondre à ces demandes. Je découvris que la gestion de l'ORSTOM en était restée au stade artisanal du temps de la direction très personnalisée de Camus et qu'en fait l'ORSTOM ne se connaissait pas. Il était devenu une institution importante, très, trop fortement structurée par des textes rigides régissant les EPST mais sans cohérence d'ensemble, sans instruments de pilotage, sans carte d'identité communicable. Il faut dire qu'à l'époque l'informatique de gestion n'en était qu'à ses débuts et allait au cours des années suivantes, à l'ORSTOM, grâce à d'excellents spécialistes récemment recrutés, donner naissance à un système d'information de très bonne qualité. Je craignais qu'un tel constat n'aboutisse à une évaluation très défavorable, donnant du poids aux arguments de ceux qui, de longue date, s'interrogeaient sur le bien-fondé d'une institution aussi *bizarre*. Les relations avec le chargé de mission furent donc quelque peu tendues. Mais finalement, grâce à quelques bons *supporters* au sein du Conseil d'administration du CNER et des ministères de tutelle, grâce sans doute aussi à la qualité de notre PEO, grâce enfin à l'attachement de nos partenaires étrangers aux activités de l'ORSTOM, le rapport final fut plutôt modéré. Il reconnaissait qu'en fin de compte l'ORSTOM assumait correctement ses missions et lui enjoignait de remédier rapidement aux graves lacunes constatées dans son système de pilotage.

Alors que cette évaluation était encore en cours, la Cour des Comptes de son côté, qui n'avait pas mis le nez à l'ORSTOM depuis plusieurs années, vint faire l'audit budgétaire et administratif qu'elle était tenue réglementairement de faire périodiquement. Elle constata que, en dépit de quelques anomalies peu importantes, vite corrigées, il n'y avait pas grand-chose à redire sur les comptes financiers ni sur les procédures budgétaires de l'ORSTOM. Bien qu'artisanale, la gestion de l'ORSTOM était, au quotidien, efficace et correcte et ce, grâce à un personnel administratif expérimenté et extrêmement

dévoué. Il n'y avait ni conflits, ni blocages, ni détournements de procédures.

Enfin, dans le prolongement du rapport du CNER, le Conseil Scientifique, avec mon accord, lança une nouvelle évaluation : l'évaluation scientifique des cinq Départements par des équipes extérieures conduites par des scientifiques renommés. Nouvelle période de *stress* : personne n'aime être mis en examen. Et les évaluateurs externes eurent beaucoup de mal à comprendre les caractères spécifiques de l'ORSTOM résultant de sa triple mission. Leur évaluation ne porta en fait, malheureusement, que sur la mission scientifique. Là encore l'Institut fit bonne figure même si les cinq équipes d'évaluation, tout en appréciant la qualité de la plupart des programmes, recommandèrent toutes de resserrer les priorités scientifiques, de donner plus de cohérence aux unités de recherche, d'être plus directif à l'égard des chercheurs. À mon départ de la direction de l'ORSTOM j'avais, je crois, réussi à resserrer les priorités scientifiques et j'avais réduit le nombre d'unités de recherche, mais j'avais échoué à en réformer les modalités de création, d'évaluation et de commandement. Il faudra toute l'autorité, l'expérience et l'entêtement de Lazar quelques années plus tard pour y arriver en brisant les tabous, assouplissant les textes réglementaires et fondant les unités de recherche sur un programme scientifique ciblé, pertinent et évalué *ex ante*.

Pour en terminer avec ce thème de l'évaluation, je ferai deux observations. La première c'est que je constatai que tous nos *évaluateurs* extérieurs étaient devenus quasiment *amoureux* (j'exagère un peu naturellement) de l'ORSTOM. Tous adhéraient pleinement à ses missions, avaient finalement découvert une *culture scientifique* interne forte, originale et multidisciplinaire, et l'intérêt scientifique singulier des questions de développement. La seconde observation, je la tire d'un rapport que fit un économiste universitaire accueilli pendant deux ou trois ans à l'ORSTOM et dont le sujet de recherche portait sur les modalités et l'impact des diverses évaluations. Sa conclusion essentielle était que l'évaluation des Départements avait eu des effets beaucoup plus importants que celle du CNER et cela parce qu'elle avait été lancée par l'institution elle-même. Une évaluation externe promue de l'intérieur mobilisait beaucoup plus qu'une évaluation imposée de l'extérieur. Cette observation est valable, je le constaterai plus tard, pour toute institution : bureaux d'études, ONG, programmes de coopération. À l'heure actuelle où les évaluations se multiplient sans discontinuer, il serait sans doute utile de tenir compte de cet enseignement.

*
* *

En 1991 Rocard fut remplacé comme Premier ministre par Édith Cresson, au caractère très affirmé, qui ne s'embarrassait pas des réactions hostiles que ses décisions pouvaient susciter. Une des idées-forces de son bref passage à Matignon fut de procéder à des délocalisations administratives hors région parisienne. Chaque secteur devait y contribuer, la recherche publique comme les autres.

C'est ainsi que l'ORSTOM fut invité à élaborer un Schéma prospectif de développement régional. Je n'y attachai pas trop d'importance car un peu dubitatif sur ces récurrentes velléités politiques de décentralisation et surtout parce que je pensais que l'ORSTOM était un cas à part : son développement local et régional à lui concernait essentiellement ses implantations outre-mer comme il avait été affiché dans le PEO.

En dehors de la Direction générale que je n'imaginai pas un instant pouvoir être *délocalisée* vu ses étroites relations avec les ministères politiques et avec ses partenaires internationaux, l'ORSTOM n'avait qu'une implantation en région parisienne : son Centre *historique* de Bondy, lieu de formation de ses *élèves* dès sa création en 1944. Depuis la transformation de l'Institut en EPST en 1984, il n'y avait plus d'élèves. Mais, au fil des décennies, des laboratoires avaient été implantés, comme *bases arrières* des chercheurs expatriés.

La construction en 1985/86 d'un très beau et très dynamique Centre à Montpellier, consacré essentiellement aux sciences agronomiques, s'était accompagnée d'une *délocalisation* des hydrologues, un des bataillons les plus importants de l'Institut. Je pouvais donc considérer qu'en matière de délocalisation l'ORSTOM avait déjà donné. Enfin je me rappelais que très peu de temps après ma prise de fonction à la Direction générale j'avais été reçu à déjeuner dans un cabinet particulier du ministère des Finances, au Louvre à l'époque, par la secrétaire d'État à la Consommation et surtout... conseillère municipale de la commune de Bondy. Elle me fit comprendre qu'elle attachait une grande importance à ce Centre de Bondy, seul centre scientifique du département de Seine Saint-Denis et qui rassemblait encore environ trois cents personnes !

En bref, au départ, je n'attachais pas une très grande importance à cette question comme je l'ai relaté plus haut à propos de *l'affaire de Bondy*. Cependant Édith Cresson était volontaire et têtue. L'ORSTOM, comme tout un chacun, devait participer à la *décentralisation*.

La ville de Marseille se porta candidate pour accueillir la Direction générale de l'Institut ou des laboratoires de Bondy. Le ministère de la Coopération se disait favorable à cette dernière hypothèse. Il a fallu que le conseiller de Curien fasse savoir très fermement que le ministère de la Recherche ne voulait pas que la Direction Générale de l'ORSTOM quitte Paris ni que Bondy soit transféré ailleurs³. Il proposait, comme compromis, que l'ORSTOM ouvre une base scientifique à Orléans. Je fus donc convoqué à cet effet par le Directeur général de la Recherche au ministère de la Recherche.

Plongé jusqu'au cou dans les très difficiles et parfois traumatisantes mutations du dispositif ORSTOM en Afrique, je résistai de toutes mes forces à cette injonction de *faire quelque chose* (on ne me disait pas quoi) à Orléans. Je me rappelle que ma résistance exaspéra à tel point le Directeur général de la Recherche qu'il faillit quitter la réunion en claquant la porte. Finalement je dus céder, après avoir reçu l'assurance que le temps nécessaire me serait donné pour bâtir un projet scientifique porteur d'avenir et que les moyens correspondants seraient accordés.

En janvier 1992, le Comité interministériel de l'aménagement du territoire entérina cette décision relative à Orléans, sans mentionner la Direction générale ni Bondy. Une semaine plus tard, je croisai devant l'entrée de l'Institut le Directeur-adjoint d'un des Départements scientifiques de l'Institut, ancien directeur de Bondy et scientifique de grande qualité, très apprécié au sein de la maison, d'une grande culture et d'une grande ouverture. J'eus l'intuition que c'était l'homme qu'il fallait pour concevoir, dans la plus large concertation, un ambitieux projet de laboratoire pluridisciplinaire à Orléans consacré *a priori* au développement durable, ce thème encore bien général affiché dans le PEO et qui allait être six mois plus tard l'objet de la Conférence mondiale de Rio de Janeiro. J'interpellai ce chercheur dans la rue, devant l'entrée de l'ORSTOM, et lui demandai, comme un immense service à rendre à l'Institut, de prendre en charge l'instruction du projet. Il avait évidemment suivi les récentes

3. Quinze années plus tard, la Direction générale devait quitter Paris pour Marseille, pour des raisons de politique quelque peu politicienne. Au cours d'une visite dans la capitale phocéenne, le Premier ministre, de Villepin, avait promis ce transfert au maire de Marseille, secrétaire général adjoint de l'UMP ! Décision malheureuse, je crois. L'Institut n'a pas fini d'en payer les conséquences néfastes. L'administration française ne sait toujours pas gérer intelligemment une politique de décentralisation. Elle prend toujours en la matière des décisions brutales et arbitraires.

péripéties concernant Bondy et était très conscient des difficultés de la tâche. Il ne me demanda même pas un petit temps de réflexion, ni un cadrage du projet plus circonstancié : il accepta aussitôt, sur le trottoir même ! Par dévouement pour l'ORSTOM à la mission duquel il était très attaché et par intérêt pour le challenge scientifique qu'un tel projet représentait.

En six semaines il élaborait une première esquisse du projet qu'avec humour, pour marquer les conditions de lancement de cette opération, il intitula ORAGE, sigle de « ORSTOM, anthropologie et gestion des écosystèmes ». Cette esquisse était solidement argumentée dans ses objectifs et séduisante dans ses diverses et subtiles modalités de réalisation. Elle fut retenue. Et en dix-huit mois, grâce à un Comité scientifique de pilotage diversifié et de qualité, grâce à de multiples séminaires de débats scientifiques ouverts à des partenaires extérieurs, le projet fut bouclé dans ses composantes scientifiques et institutionnelles. Il prit alors le nom d'ERMES, pour *Enseignement et recherches sur milieux, environnement et sociétés*.

Il combinait en effet, et ce fut la raison principale de l'intérêt qu'il suscita au départ, la création d'un laboratoire consacré aux interactions entre systèmes sociaux et systèmes naturels (avec travaux de terrain, cartographie, indicateurs, modélisation) et un enseignement doctoral (un DEA) portant sur la dynamique et l'usage des ressources naturelles, l'organisation de l'espace et les perceptions culturelles correspondantes. Ce DEA dont l'habilitation fut demandée et obtenue conjointement par l'Université d'Orléans et l'ORSTOM était soutenu par l'Université de Paris VII, l'École normale supérieure de St-Cloud, l'Institut national agronomique de Paris Grignon et, lors de sa conception, par le Muséum national d'histoire naturelle. Le projet de DEA était si séduisant que le Muséum tenta par des mesures peu avouables d'en obtenir l'habilitation principale ! Le ministère de la Recherche, comme promis, soutint l'ORSTOM. Le Muséum, dépité de voir sa demande refusée, se retira du projet. Il faut se rappeler qu'à l'époque l'ORSTOM était considéré comme un organisme de recherche de second ordre, tout juste capable de collecter des données originales et de première main dans la zone intertropicale... que les organismes de recherche métropolitains se sentaient plus aptes à exploiter scientifiquement⁴. Je crois que ce projet a eu l'avantage de démontrer au plan national

4. Déjà, lors des évaluations des Départements, les membres extérieurs des Commissions d'audit avaient eu tendance à manifester un tel comportement quelque peu dédaigneux quoique intéressé.

Les compétences de l'ORSTOM en matière de développement durable, en dépit des turbulences qui ont présidé à sa naissance et des difficultés ultérieures qu'il rencontra pour assurer son... développement durable.

Toujours est-il qu'une fois le projet scientifique et doctoral bouclé, les choses allèrent leur train. J'eus des contacts répétés avec les autorités locales – Président de région, Préfet de Région, Maire d'Orléans, Président de l'Université – pour réunir les financements complémentaires à ceux accordés par le ministère de la Recherche. Un terrain fut réservé sur le campus universitaire de La Source. Le projet de bâtiment était prévu pour accueillir environ 100 personnes, étudiants du DEA compris. C'était pour moi tout à fait nouveau de travailler avec des autorités politiques locales. À vrai dire elles me paraissaient plus dynamiques, plus accueillantes, moins bureaucratiques aussi que mes correspondants habituels des ministères. Il faut dire aussi que ces autorités étaient très intéressées par l'implantation locale d'un Établissement national de recherche scientifique. Je ne demande d'ailleurs, après coup, si elles ne se faisaient pas quelques illusions sur les effets sur la ville et la région d'une telle implantation.

Le concepteur d'ERMES passa son beau bébé au directeur du Laboratoire que je nommai dès juillet 1994. C'était un sociologue chevronné qui avait conduit des travaux extrêmement novateurs en Afrique sur les relations *culturelles* entre les populations et leur environnement naturel. Je tenais en effet à ce que ces questions de développement durable ne soient pas *pilotées* par les sciences de la matière ou de la vie et que les sciences sociales ne leur servent pas, comme bien souvent, de faire-valoir. La Convention quadripartite – ORSTOM, Région Centre, Ville d'Orléans, Université de la Source – fut signée en septembre 1994, quelques mois avant la fin de mon deuxième mandat. Mes services proposèrent à l'Université d'Orléans, qui accepta, un statut d'unité mixte de recherche dérivé de celui que le CNRS avait mis au point pour ses relations avec les universités. Quinze ans après, cette formule d'Unité mixte est devenue la norme pour les unités de recherche de l'IRD. Le laboratoire fut inauguré et le DEA effectivement ouvert en octobre 1995, six mois après mon départ de l'ORSTOM. Cette affaire de délocalisation fut la plus difficile que j'ai eue à traiter, plus difficile même que celles, pourtant cruciales et parfois dramatiques, relatives aux mutations des centres de l'ORSTOM en Afrique. Elle pouvait paraître comme un succès mais les années suivantes en marquèrent les limites. Si le DEA fut effectivement un succès, le laboratoire ne

connut qu'un essor modeste... faute d'avoir attiré un nombre suffisant d'équipes de recherche. Je crois que les effectifs de l'ORSTOM n'y ont jamais dépassé 30, hors étudiants du DEA, et se sont largement réduits depuis ce maximum. Il faut dire que le *développement durable* est devenu au fil des ans un des thèmes majeurs de l'ORSTOM/IRD et le laboratoire ERMES n'en a plus l'apanage. Je me console en estimant qu'il a contribué à cristalliser au sein de l'Institut cette *spécialité* pluridisciplinaire, devenue un des enjeux de l'avenir de notre planète. En 2001, pour la Conférence mondiale de Johannesburg consacrée au développement durable, c'est l'IRD qui fut chargé par le ministère de la Recherche de coordonner les apports du dispositif français de recherche, preuve s'il en est des compétences acquises par l'Institut. Malgré cet effet indirect, il n'en reste pas moins que cette opération prouve, une fois de plus, que des délocalisations imposées par le gouvernement, pour des raisons n'ayant rien à voir avec la mission de l'organisme délocalisé, sont rarement un succès.

Mais il faut en venir enfin aux transformations des implantations de l'ORSTOM à l'étranger, parfois violemment imposées mais de fait justifiées, et que je considère comme la principale mutation de l'ORSTOM au cours de mon double mandat de directeur général. Elles ont abouti à faire de l'Institut un véritable partenaire des pays du Sud et non plus une chasse gardée des intérêts scientifiques français héritée de la colonisation.

Une idée fixe, le partenariat

La principale nouveauté du PEO était la volonté fortement affichée de transformer nos relations avec les scientifiques des pays où l'ORSTOM travaillait, en particulier des pays africains francophones. Depuis 1960 nos modes de travail, d'implantation et de collaboration n'avaient pas beaucoup changé, sauf rares exceptions comme au Cameroun qui avait *recupéré* le centre ORSTOM et imposé des programmes élaborés en commun, et en Côte d'Ivoire où une *rupture* dramatique était en train de se produire.

Le Forum des partenaires

Dès l'achèvement du PEO le président Levallois et moi lançons l'idée d'organiser à Paris un Forum des Partenaires où seraient invités les responsables scientifiques des pays africains où l'ORSTOM travaillait, pour discuter des priorités thématiques et des modalités de cette coopération scientifique renouvelée.

Le ministre de la Recherche, Hubert Curien, se déclara favorable à l'idée et accepta d'accueillir ce Forum au ministère de la Recherche (situé dans les anciens locaux de l'École polytechnique). Les ministères de la Coopération et des Affaires étrangères approuvèrent cette initiative et *mirent la main à la poche* pour financer les voyages des invités étrangers.

À cette époque (je ne sais si l'habitude perdue), les présidents ou directeurs généraux des grands établissements scientifiques français dînaient ensemble une fois par mois. Chaque établissement était, à tour de rôle, l'hôte de ce dîner. Avant la discussion générale sur le sujet d'intérêt commun décidé lors du dîner précédent, la puissance invitante présentait la politique de son établissement. Les

discussions étaient détendues, cordiales, souvent pleines d'humour et permettaient un examen approfondi du sujet retenu et des initiatives concertées à prendre à ce sujet. Cette formule, nouvelle à l'époque, fit beaucoup pour développer les relations entre responsables de ces organismes. De son côté d'ailleurs, Hubert Curien invitait tous ces responsables à un petit déjeuner mensuel au ministère de la Recherche.

Le Président et moi, nous nous rendions ensemble à ces dîners et petits-déjeuners, ce qui était une exception car, pour les autres organismes, c'était soit le Président, soit le Directeur général qui y participait. À l'automne 1990 nous avons organisé un de ces dîners et nous avons présenté à nos collègues notre projet de Forum des Partenaires en leur demandant de s'y impliquer pour manifester à nos partenaires étrangers leur propre intérêt à cette coopération scientifique Nord-Sud. Ils acceptèrent spontanément.

Le Forum devait durer trois jours et se tenir en septembre 1991.

Je chargeai un de mes collaborateurs de préparer ce Forum. C'était un sociologue qui avait une vision lucide, subtile et politique de nos relations avec les pays africains. Il avait commencé sa carrière peu de temps après moi au Cameroun où il avait effectué pendant deux ans une monographie approfondie d'un village du Nord Cameroun. J'avais fait sa connaissance à l'époque. Il avait été membre de l'équipe de direction *syndicale* mise en place en 1982 puis responsable de la Direction en charge de l'information, de la communication et de la valorisation. Cette Direction fut dissoute lors l'arrivée du nouveau Président nommé après la victoire de la droite en 1986. Lors de ma nomination à la Direction Générale de l'ORSTOM, j'avais appris qu'il s'était porté candidat à ce poste. Je ne savais donc pas trop quelles relations nouer avec lui. Mais discret et modeste, très attaché à l'Institut, il répondit avec la plus grande simplicité à mes demandes de collaboration. C'était pour moi une sorte de conseiller personnel que je pouvais charger des missions les plus délicates et les plus politiques. Ce sera lui qui co-organisera le Colloque du Cinquantenaire. Il prépara donc, pendant un an, le Forum des Partenaires. Il associa efficacement à cette préparation des responsables scientifiques du Cameroun, du Sénégal et du Burkina Faso.

Les quatre grandes thématiques prioritaires issues du PEO furent proposées à nos partenaires. Elles devaient chacune faire l'objet d'un Atelier lors du Forum, pour préciser leur contenu scientifique comme leurs modalités d'exécution en partenariat. Je les résume brièvement: l'environnement, une agriculture viable à long terme,

santé et systèmes de santé publique, la maîtrise nationale du développement. Quatre textes introductifs aux ateliers furent ainsi préparés de manière concertée par des groupes de travail réunissant chacun trois ou quatre chercheurs : un chercheur africain, un chercheur de l'ORSTOM, un chercheur d'un autre établissement scientifique français et, si possible, un chercheur d'un autre pays européen. Ces quatre textes furent distribués à l'avance à tous les participants du Forum.

Le Forum connut un grand succès. D'abord par sa participation. Il réunit pas loin de trois cents personnes : responsables politiques, scientifiques et de coopération, chercheurs, représentants d'organisations internationales et régionales africaines, ONG, etc. Il y avait un quart de personnalités scientifiques en provenance de vingt pays africains. Tous les dirigeants des grands instituts scientifiques français étaient présents ainsi qu'une vingtaine de chercheurs européens. De nombreuses personnalités nationales et internationales prirent la parole en séances plénières pour exprimer leur point de vue et leur engagement sur la coopération scientifique Nord-Sud.

Lors de la séance inaugurale, je pris la parole pour présenter les objectifs et le programme du Forum. J'étais quelque peu ému, non pas tant de me trouver devant un tel aréopage, je commençais à en avoir l'habitude, mais parce que nous étions dans *l'amphi Poincaré* de l'École Polytechnique où, près de trente ans auparavant, j'avais entendu le Père Lebreton prononcer sa conférence sur le développement du Tiers-Monde qui décida de mon engagement professionnel. Et après moi ce fut mon ami co-organisateur du Forum, Habib Ly, directeur général de l'Institut sénégalais de recherche agronomique, qui prit la parole. Je vis là comme un symbole du chemin parcouru. Le message du Forum était le suivant : pas de développement sans recherche scientifique (je rappelle mon slogan : la recherche scientifique est signe et acte de développement), pas de recherche pour le développement en Afrique sans recherche africaine. Et la recherche africaine se faisait entendre par la voix de Habib Ly. Le problème était de donner à cette recherche africaine les moyens (chercheurs et bases scientifiques correctement équipées) de n'être plus sous la dépendance absolue de la recherche du Nord. Il fallait inventer les modalités d'un partenariat scientifique équilibré et durable. Ce fut là l'objet des ateliers thématiques qui discutèrent les trois demi-journées suivantes les quatre rapports élaborés les mois précédents. Au cours de la séance plénière finale, les rapporteurs de ces Ateliers, tous des chercheurs africains, en présentèrent les conclusions. Et il me revint d'en présenter la synthèse.

J'insistai sur deux points. Le premier portait sur la nécessité de doter la recherche africaine... de chercheurs reconnus. Et pour ce faire il ne suffisait pas de les former en y impliquant les universités africaines et européennes, il fallait aussi soutenir ces jeunes scientifiques pendant les premières années de leur carrière, selon diverses formules que j'appelais *les instruments du partenariat*. Mais sous condition que individus et équipes soient régulièrement évalués du double point de vue de la qualité scientifique de leurs travaux et de leur contribution au développement de leur pays. Dans le second point je préconisais, toujours comme synthèse des ateliers, d'organiser en Afrique des espaces scientifiques transfrontières. Il fallait fédérer les forces nouvelles et encore rares en réseaux, observatoires communs, grands programmes coopératifs ayant accès à des bases scientifiques régionales. Et c'est dans et pour ces espaces scientifiques transfrontières que les institutions scientifiques du Nord devaient intervenir.

Si ces conclusions étaient claires, les ateliers s'étaient cependant heurtés à un problème insoluble à leur niveau : celui du financement de ces deux grands objectifs. J'en appelai donc à la mobilisation des bailleurs de fonds français, européens, internationaux, tous représentés dans *l'amphi*. Enfin je soulignai que les ateliers avaient insisté sur deux nouvelles et urgentes priorités scientifiques : la lutte contre le sida, les migrations. Ces priorités sont devenues effectives au cours des quinze années suivantes au niveau international.

Après mon intervention, Habib Ly prit la parole. Il prononça un discours étonnant, spontané et tout vibrant d'une émotion contenue. Il salua d'abord cet évènement que constituait la réunion pour la première fois de tous les responsables scientifiques français pour réfléchir sur la nécessité et les modalités de la recherche africaine. Il s'associa sans réserve aux conclusions des ateliers que je venais de dégager tout en soulignant les dangers d'une concurrence inégale sur le terrain entre scientifiques du Nord et scientifiques africains. Il en appela lui aussi à l'aide des bailleurs de fonds et surtout il revendiqua avec force la nécessité de respecter la responsabilité première des pays africains pour mettre en œuvre une telle politique. J'ai retrouvé la dernière phrase de son plaidoyer : « Tout ce que nous avons dit pendant ces trois jours est bien beau mais c'est nous, chercheurs africains, qui devons prendre en charge notre propre destinée. Sans cela rien ne pourra marcher »¹.

1. Je retrouvai Habib Ly bien des années plus tard à Paris au Salon de l'Agriculture dans le cadre duquel était organisé un Colloque sur la sécurité alimen-

Si je me suis un peu étendu sur la relation de ce forum, c'est qu'il a pour la première fois affiché une politique de coopération scientifique Nord-Sud claire et à longue portée. Sa mise en œuvre sera souvent difficile et tumultueuse pendant les quatre années suivantes où je resterai à la tête de l'ORSTOM.

Cette politique prendra tout de même corps. Et malgré ces vicissitudes, et quels qu'aient pu être les lacunes et échecs de mon action dans d'autres domaines, elle sera le principal sujet de fierté de mon passage à la tête de l'ORSTOM. Il faut dire que j'y fus puissamment aidé par mon Président dont c'était l'idée fixe.

La mutation des Centres ORSTOM outre-mer

Lors de ma prise de fonction, j'héritais d'une situation de l'ORSTOM en Côte d'Ivoire extrêmement grave, appelant une intervention urgente.

L'ORSTOM disposait à Adiopodoumé, à quelques kilomètres d'Abidjan, d'un Centre très important. Équipé de nombreux laboratoires performants il avait accueilli, à son apogée, jusqu'à 130 personnes de l'ORSTOM, sans compter le personnel de recrutement local. On y menait des recherches de pointe en virologie, génétique, parasitologie, etc. La *concession* était si vaste qu'elle abritait les logements du personnel expatrié avec leurs familles. Il y avait une école, un restaurant, une ferme, des serres, des champs expérimentaux. Bref, c'était une merveille, un peu vieillie il est vrai faute de modernisation des infrastructures dans ces dernières années d'incertitude, mais, pour la Côte d'Ivoire, c'était un corps étranger tout à fait désirable.

Le gouvernement ivoirien s'efforçait en effet de conduire une politique nationale universitaire et scientifique dynamique et de qualité. Il ne pouvait que s'intéresser au Centre d'Adiopodoumé et

taire. Le ministre de l'Agriculture du Sénégal conclut ce Colloque. Il était accompagné de Ly, son conseiller technique. Celui-ci me reconnut dans la salle et tomba dans mes bras avec force démonstrations d'amitié, près de son ministre. Il en fut de même avec Catherine qui venait me retrouver à la fin du séminaire et que Ly avait connue au cours d'une de mes missions au Sénégal. Au grand dépit de José Bové, présent au Colloque, qui, comme à son habitude, voulait se faire photographier auprès du Ministre par les journalistes présents et qui en était empêché par nos effusions.

vouloir y faire prévaloir ses orientations et y introduire ses scientifiques. Il entama des négociations avec mon prédécesseur et, de fait, avec le véritable *patron* de l'ORSTOM qu'était alors le Président. Celui-ci était un défenseur acharné du *drapeau français* dans les anciennes colonies africaines. Peu commode, voire brutal, il était rebelle à toute intervention limitant l'autorité scientifique de l'ORSTOM dans ses Centres. Il n'avait guère confiance dans les aptitudes des dirigeants et scientifiques africains à y maintenir la qualité des recherches. Et il est vrai que les communautés scientifiques africaines étaient encore jeunes et balbutiantes. Il avait d'abord fallu, après les indépendances, bâtir de toutes pièces les systèmes universitaires capables de former les chercheurs nationaux. En Côte d'Ivoire on en était arrivé, dans les années 80, à la sortie des premiers docteurs ès-sciences. Le gouvernement ivoirien projetait donc de transformer le Centre d'Adiopodoumé en un Centre internationalisé, où l'ORSTOM aurait certes sa place, mais dont la Côte d'Ivoire serait le maître d'œuvre. Le conflit avec le Président de l'ORSTOM était inévitable. Il fut violent. Quand je pris mes fonctions, après l'arrivée de la gauche au pouvoir, les négociations sur l'avenir d'Adiopodoumé étaient dans l'impasse.

En accord avec nos autorités de tutelle, Michel Levallois et moi avons décidé de cesser ce bras de fer d'un autre temps et de laisser le gouvernement ivoirien présider aux destinées du Centre d'Adiopodoumé. Le ministre de la Recherche ivoirien, à la fibre très nationaliste et échaudé par la résistance de nos prédécesseurs, souhaitait que la plupart des équipes de l'ORSTOM se retirent, au moins provisoirement, le temps que le nouveau statut d'Adiopodoumé soit mis en place, que des collaborations internationales deviennent effectives... et que l'emprise de l'ORSTOM se fasse oublier.

C'est ce qu'il me fit savoir lors de la première réunion que j'eus avec lui et ses collaborateurs à Abidjan peu de temps après ma prise de fonction. J'acceptai ce retrait avec d'autant moins d'hésitation que j'étais convaincu que la constitution du nouveau centre serait longue, difficile, et on ne peut plus conflictuelle si l'ORSTOM y maintenait une présence significative. Déjà les effectifs avaient été réduits les années précédentes. Il me fallait donc organiser le départ et la réaffectation ailleurs d'environ 80 personnes. Ne resterait qu'un laboratoire dont les travaux, extrêmement prometteurs pour la Côte d'Ivoire, devaient déboucher sur des résultats effectifs dans les deux ans à venir.

Ce fut une affaire très délicate à conduire : les chercheurs devaient interrompre leurs travaux, il fallait rapatrier les familles, récupérer

les équipements et matériels transportables. L'affaire fut menée à bien en quelques mois, dans le calme et la compréhension de nos agents, grâce à des mesures exceptionnelles leur permettant de faire face sans trop de dommage à ce traumatisme scientifique, financier et familial. Ils m'en furent reconnaissants et j'y gagnai la confiance du ministre ivoirien de la Recherche. Il faut dire que, loin d'en faire un motif de rupture de nos relations scientifiques avec la Côte d'Ivoire, je tins à maintenir et même renforcer notre collaboration dans les autres implantations que l'ORSTOM avait de longue date dans le pays.

Il y avait en particulier le CRO, Centre de recherche océanographique, centre ivoirien celui-là, mais truffé d'équipes de l'ORSTOM et toujours dirigé par un chercheur de l'Institut. Mais des océanographes ivoiriens avaient été formés et l'un d'eux était le directeur-adjoint du Centre. Le Directeur du Centre et Amon s'entendaient très bien et le premier préparait très intelligemment et avec un grand sens de la coopération le second à lui succéder. Ce qui se fit peu de temps après l'affaire d'Adiopodoumé. Amon était quelqu'un de compétent, ouvert, très reconnaissant à l'ORSTOM de son action au CRO. Je veillai à ce qu'après sa nomination le concours de l'ORSTOM y fût renforcé. J'entretenais d'excellentes relations avec ce nouveau Directeur.

Au point que lors d'une mission que je fis ultérieurement en Côte d'Ivoire, accompagné cette fois de Catherine, il nous emmena, avec sa femme, visiter sa région natale, la région Baoulé, celle du cacao et surtout celle du plus grand planteur ivoirien, à savoir le Président Houphouët-Boigny.

Celui-ci, qui allait décéder en 1993 à l'âge de 88 ans, avait fait de son village natal, Yamoussokro, la capitale administrative de la Côte d'Ivoire à grand renfort d'infrastructures démesurées et de bâtiments somptueux. Il venait de terminer la construction d'une basilique sur le modèle de la basilique Saint-Pierre de Rome, magnifique, grandiose, avec des vitraux de toute beauté, et... climatisée. Le coût, faramineux, de cette basilique suscitait, comme on peut facilement l'imaginer, bien des polémiques. Avait-elle été financée sur la fortune personnelle d'Houphouët, sur le budget de l'État, sur les réserves, très importantes à l'époque, des Caisses de Stabilisation des prix aux producteurs du café et du cacao? Question insoluble puisque les trois budgets en question étaient en quelque sorte des *vases communicants*...

Amon nous fit visiter Yamoussokro en détail et en nous faisant ouvrir toutes les portes. Nous étions sidérés de voir les immenses

avenues, les vastes bâtiments administratifs, le Palais du peuple surdimensionné, les hôtels, la basilique, où l'on ne rencontrait personne ou à peu près. Il n'y avait que les écoles d'ingénieurs et les instituts d'études supérieures qui étaient réellement occupés. Si Catherine et moi gardons un souvenir aussi vif de ce petit voyage, c'est tout autant en raison de l'amitié chaleureuse que nous manifestait Amon que de l'étonnement que suscita en nous Yamoussokro.

L'ORSTOM occupait aussi à Abidjan – il était même propriétaire du terrain – un centre réservé aux Sciences humaines, le Centre de Petit Bassam. Les chercheurs de l'ORSTOM ou accueillis par l'ORSTOM qui s'y étaient succédé depuis les années 60 y avaient produit des travaux d'une grande qualité combinant des enquêtes de terrain très fines et multidisciplinaires à des approches théoriques originales et de portée générale. Petit Bassam, malgré ses dimensions très modestes, était un haut lieu de rayonnement intellectuel et de débats. Là encore je m'appliquai à renforcer ce Centre et à l'ouvrir aux Ivoiriens. J'y fis construire un centre de documentation pour la communauté scientifique et étudiante de Côte d'Ivoire où étaient rassemblés tous ces travaux menés pendant plus de trente ans. Nous avons organisé aussi avec l'Université ivoirienne qui disposait de scientifiques déjà renommés un imposant colloque sur le développement ivoirien. Ce colloque eut un grand succès.

Tant et si bien que le ministre ivoirien de la Recherche nous décora, Michel Levallois et moi, de l'Ordre du Mérite ivoirien (Michel fut nommé Commandeur et moi Officier). Pour faire bonne mesure, au cours de cette cérémonie de la confiance retrouvée, Amon et l'ancien directeur du CRO furent également nommés Chevaliers de cet Ordre du Mérite. Ces nominations furent signées par Houphouët-Boigny quelques mois avant sa mort.

Si les relations entre la Côte d'Ivoire et l'ORSTOM furent ainsi préservées, le Centre d'Adiopodoumé, lui, ne réussit jamais à retrouver une véritable vie scientifique. Un Centre International fut certes créé et sa direction confiée à un scientifique canadien. La France et le Canada apportèrent des financements mais aucune équipe de chercheurs ne s'y implanta durablement. Le Centre finit par fermer et, à l'heure actuelle, il est envahi par la brousse. Spectacle profondément affligeant pour ceux qui ont connu Adiopodoumé à l'époque de sa plus grande activité. L'ORSTOM pas plus que la Côte d'Ivoire n'ont su préparer sa transformation suffisamment à l'avance pour qu'elle s'effectue selon un processus progressif préservant la qualité des recherches. La recherche scientifique est un travail de longue haleine et cumulatif qui ne supporte pas les ruptures brutales. Je

tiendrai compte de cet échec historique d'Adiopodoumé pour préparer la transformation de l'autre grand centre occupé par l'ORSTOM, celui de Brazzaville.

Avant d'y venir, je veux évoquer une autre bataille, franco-française celle-là, que j'eus à mener à propos d'Adiopodoumé. Le ministère français de la Coopération s'était décidé à soutenir la création du Centre international, c'est-à-dire, dans un premier temps, à contribuer à son fonctionnement. Soucieux de ne pas grever son budget, il eut un moment l'idée, pour ce faire, de retirer du budget de l'ORSTOM les crédits de fonctionnement que celui-ci consacrait à Adiopodoumé. Une réunion au sommet se tint au cabinet du ministre de la Coopération, avec les représentants des ministères de la Recherche et des Finances, pour me faire avaler la *pilule*. Je m'insurgeai violemment contre cette décision, arguant qu'il fallait bien affecter ces crédits aux travaux des chercheurs retirés d'Adiopodoumé. Et surtout j'observai que, puisqu'il fallait s'attendre à ce que des opérations analogues de nationalisation des Centres ORSTOM en Afrique se réalisent progressivement, c'était, avec une telle doctrine, condamner l'ORSTOM à voir son budget de fonctionnement hors métropole mis en extinction. C'était donc programmer la fin de la vocation de l'Institut à travailler à l'étranger, ce qui signifiait en fait la fin de l'ORSTOM. Cette argumentation, soutenue par le ministère de la Recherche et celui des Finances, s'imposa et l'ORSTOM garda son budget.

Comme en Côte d'Ivoire, l'ORSTOM était présent au Congo depuis le début des années 50 et y avait construit à Brazzaville, dans une vaste *concession* un peu en marge de la ville, un Centre multidisciplinaire, avec laboratoires, logements, infrastructures scientifiques diverses. Ce Centre avait vieilli faute d'entretien des locaux et de rénovation des laboratoires; les chercheurs y étaient beaucoup moins nombreux qu'à Adiopodoumé et, pour tout dire, ce centre s'endormait un peu. Pourtant on y avait accumulé des compétences et des connaissances exceptionnelles sur la maladie du sommeil, les systèmes de production et de consommation à base de manioc, l'hydrologie du fleuve Congo et surtout sur l'immense massif forestier couvrant l'Afrique centrale. Ce Centre était partagé avec la Direction générale de la Recherche scientifique et technique du Congo (DGRST) qui y affectait des chercheurs sans beaucoup de moyens ni d'ailleurs d'évaluation de leurs travaux et qui ne faisaient que côtoyer les chercheurs de l'ORSTOM. L'ORSTOM y disposait à l'époque d'une vingtaine de chercheurs et ingénieurs, la DGRST un peu plus,

mais il y avait sur le Centre des personnels congolais techniques, d'exécution et de maintenance extrêmement nombreux (une bonne centaine) et de statuts très variés, les uns recrutés par l'ORSTOM, les autres par la DGRST. D'année en année, la situation s'embrouillait. À Pointe-Noire, à plusieurs centaines de kilomètres de là, l'ORSTOM disposait d'un Centre, modeste celui-là, spécialisé en agro-foresterie et en océanographie.

Le Président avait réalisé une mission au Congo en 1989 et moi en 1990. Nous avons convenu, forts si j'ose dire de l'expérience d'Adiopodoumé, qu'il fallait sans tarder y redéfinir les orientations scientifiques à long terme dans un cadre entièrement repensé. Il fallait promouvoir des modalités de collaboration effective avec les chercheurs congolais et les chercheurs des pays d'Afrique Centrale, s'ouvrir à l'Université, rénover les locaux et les équipements. En 1991 la DGRST et l'ORSTOM se mirent d'accord pour préparer conjointement cette profonde transformation des structures et du mode de fonctionnement des deux Centres.

Après deux années de réflexion et de travail menés avec les autorités politiques et scientifiques du Congo, nous étions en mesure de proposer la transformation des Centres de Brazzaville et de Pointe Noire en un Pôle scientifique à vocation régionale pour les pays de la cuvette congolaise. Ce pôle serait axé sur les problèmes d'environnement (forêt et fleuve Congo) et de développement (agriculture à base de manioc, nutrition et épidémiologie des grandes endémies tropicales). Ces recherches devaient être conduites dans le cadre d'une coopération entre scientifiques du Nord et du Sud au sein de réseaux thématiques associant institutions scientifiques de divers pays africains et européens et si possible latino-américains (le Brésil commençait à s'intéresser à une collaboration scientifique avec l'Afrique vu l'identité de certains problèmes environnementaux). Le *Polycentre de Brazzaville*, c'est ainsi que nous appelions ce projet – *poly*, car devant associer plusieurs disciplines scientifiques, plusieurs programmes, plusieurs partenaires, plusieurs pays d'Afrique – s'inscrivait dans cette prise de conscience internationale des problèmes de développement durable manifestée à la Conférence de Rio.

Ce polycentre n'était pas conçu comme un centre de statut international mais comme une institution congolaise ouverte contractuellement à des instituts scientifiques étrangers. Il était prévu de lui donner le statut d'Association de droit congolais avec deux membres fondateurs, la DGRST et l'ORSTOM. Les autres membres siégeant au Conseil d'Administration représenteraient les institutions étran-

gères, publiques ou privées, ayant adhéré à l'Association et ayant implanté des laboratoires propres ou contribuant à des organisations ou infrastructures scientifiques mises en commun.

Dès le début de 1993, les statuts de cette Association avaient été mis au point et déjà des projets scientifiques étaient préparés : un observatoire de la forêt congolaise pour lequel le CIRAD, l'INRA et ces instituts européens avaient manifesté leur intérêt, une école de terrain pluridisciplinaire pour les universités, un centre de documentation, un projet de recherche régional sur le manioc. L'ORSTOM manifestait son engagement sur le projet en commençant à rénover certaines infrastructures et en accordant à une vingtaine de chercheurs congolais des contrats de chercheurs associés. On espérait que non seulement la France mais aussi la Communauté européenne et la Banque mondiale contribueraient au financement des infrastructures et des programmes.

L'élaboration de cet ambitieux projet avait été grandement facilitée par le fait que le Président du Congo était alors Pascal Lissouba, premier docteur ès-sciences du pays et un temps accueilli par l'ORSTOM. Il portait donc tout naturellement un grand intérêt à ce projet.

Hélas, trois fois hélas, lorsque, le dossier prêt, nous étions sur le point de signer les accords et conventions correspondants, la première guerre civile congolaise, celle de 1993 (il y en aura une autre en 1997), éclata à Brazzaville. Elle dégénéra bientôt en bataille rangée entre les forces gouvernementales et les *Ninjas*, milices d'un rival de Lissouba.

C'était aux alentours de Pâques, je prenais alors quelques jours de repos à Saint-Malo. On me téléphona que les forces en présence canonnaient de part et d'autre du Centre. Notre chef de Centre, représentant de l'ORSTOM au Congo, était un chercheur très expérimenté. Il avait été longtemps directeur du Centre ORSTOM de Nouméa et y avait acquis de solides compétences en matière d'organisation et de diplomatie. Il fit preuve d'un sang-froid et d'une efficacité remarquables. Il s'était arrangé pour négocier avec les belligérants et avait obtenu leur promesse de ne pas intervenir sur le Centre. Nous étions très inquiets et le chef du Centre téléphonait matin et soir pour donner des nouvelles. Nous espérions que la situation se dénouerait rapidement, sans dommage pour le Centre ni pour ses personnels.

Mon Président était partisan de tenir le plus longtemps possible pour préserver les perspectives d'avenir du centre. Le chef du Centre, toujours d'un calme olympien et sans cesse sur la brèche

pour régler les mille problèmes pratiques qui ne cessaient de surgir, nous disait (heureusement le téléphone fonctionnait) que la situation était supportable. Pour la première fois je m'opposai avec une certaine violence à mon Président: j'annonçai qu'à la moindre incursion sur le Centre, à la moindre dégradation de laboratoire, nous quitterions Brazzaville pour ne plus y revenir: «L'ORSTOM ne restera pas dans un pays qui détruit un de ses laboratoires».

Et ce qui devait arriver arriva. Malgré les prodiges de diplomatie de notre Représentant et après avoir respecté une dizaine de jours le *no man's land* qu'était devenu le Centre, les milices finirent par pénétrer à une extrémité où il n'y avait plus aucun personnel. On avait pris soin en effet de regrouper tout le monde autour des installations et logements occupés par l'ORSTOM.

Dès que j'appris cette incursion, je demandai à notre représentant d'organiser, avec le concours de l'Ambassade de France, l'évacuation du Centre. Ce qui fut réalisé sans aucun dommage, sous escorte militaire française. Ce que nous apprîmes après être restés toute une journée sans aucune nouvelle! Une fois évacué, le Centre devint un lieu de combat et de nombreux bâtiments furent détruits ou pillés.

J'ai gardé une grande admiration pour notre Chef de Centre qui fit face à cette situation dramatique avec le plus grand calme et en prenant à tout moment les décisions les plus judicieuses. Il en restera néanmoins profondément marqué pendant de nombreuses années. C'est une des forces de l'ORSTOM/IRD que de disposer de tels chercheurs capables de faire face aux situations les plus difficiles – et il y en aura d'autres ailleurs, moins dramatiques mais tout aussi complexes – grâce à leur longue et polyvalente expérience de terrain.

L'ORSTOM maintint une présence à Pointe Noire mais naturellement le projet de polycentre ne vit jamais le jour.

Je reste néanmoins convaincu, quinze ans après, qu'un tel projet reste d'actualité. Peu à peu d'ailleurs, sous des formes aménagées et en d'autres pays, il est en train de prendre corps.

Heureusement, hors Adiopodoumé et Brazzaville, nos efforts pour transformer la présence de l'ORSTOM portèrent des fruits qui ouvrirent l'avenir.

Au Sénégal nous disposions, là aussi, d'un grand Centre, bien équipé, très bien entretenu celui-là, le Centre de Hann situé à quelques kilomètres du centre-ville et encore peu ouvert sur l'extérieur. L'ORSTOM disposait aussi, à Bel Air, d'un modeste Centre réservé

aux sciences humaines, logé dans l'ancienne maison de l'Amiral, au temps de la colonisation. C'est dans le grand hall de réception de cette maison que je m'adressai à tout le personnel de l'ORSTOM au Sénégal quand j'y fis ma première mission. Il y avait là plusieurs dizaines de personnes avides de m'interpeller sur mille et un sujets de la vie et de l'avenir de l'ORSTOM. La sonorité était désastreuse et je commençais à avoir des ennuis d'audition, la chaleur accablante et ma capacité à répondre à certaines questions encore limitée vu que je n'avais pris mes fonctions que très récemment. J'étais donc très mal à l'aise et je garde de cet *examen de passage* un assez mauvais souvenir. Je m'en tirai cependant à peu près bien, aidé par le Président qui m'accompagnait. Je traçai les grandes lignes de ce qui allait devenir le PEO et en particulier j'insistai sur l'indispensable ouverture des Centres ORSTOM et sur l'inéluctable politique de *partenariat*. Celle-ci rencontrait de fortes réticences de la part des chercheurs, conscients des contraintes qu'elle ferait peser sur leurs travaux *personnels*. Mais en leur for intérieur ils devaient savoir qu'il y avait là une nécessité politique incontournable. Et progressivement, et plus ou moins activement selon les individus, ils la mirent en œuvre.

Le Président et moi fûmes reçus par le président de la République du Sénégal, Abdou Diouf. Il nous accueillit avec une grande cordialité et nous dit combien il appréciait les travaux de l'ORSTOM dans son pays. Il nous rappela, ce que j'ignorais alors, que l'hymne sénégalais avait été composé par un musicologue de l'ORSTOM. Il se félicita surtout de notre volonté de multiplier les collaborations avec les chercheurs et les universitaires sénégalais et nous assura de tout son soutien. Là encore je ne pus m'empêcher de me rappeler le temps où je passais régulièrement devant ce palais en allant au lycée. Le palais était alors occupé par le Gouverneur de l'AOF et j'étais impressionné par la garde présidentielle en grand uniforme rouge des spahis. Je n'imaginai pas alors qu'un jour je passerais devant ces mêmes spahis qui se mettraient au garde à vous à mon entrée au palais.

Notre politique de partenariat prit corps en quelques années, et plutôt harmonieusement, grâce d'abord à la qualité des chercheurs sénégalais mais aussi grâce à deux hommes qui s'y investirent avec énergie et conviction : Habib Ly, Directeur général de l'Institut sénégalais de recherche agronomique (ISRA) et notre représentant au Sénégal et directeur du Centre de Hann.

J'ai déjà parlé de Habib Ly à propos du Forum des partenaires. L'ISRA, le plus important Institut de recherche sénégalais, disposait

de deux centres principaux, un Centre de recherche agronomique à Bel Air qui hébergeait des laboratoires de l'ORSTOM et, un peu en dehors de la ville, un Centre de recherche océanographique où sur des équipements respectifs d'accès commun (station de télédétection de l'ORSTOM, bateaux sénégalais) les équipes de l'ORSTOM et de l'ISRA cohabitaient plus qu'elles ne collaboraient.

Sur ces deux Centres de l'ISRA des programmes de recherches furent lancés qui, tous les deux ans, étaient examinés par une Commission paritaire co-présidée par Habib Ly et moi-même. Habib Ly s'y montrait exigeant quant à la définition des objectifs (il était très soucieux de leur applicabilité aux problèmes du développement du Sénégal), quant à la prise de responsabilité des chercheurs sénégalais et quant à la transmission à ses chercheurs des connaissances et savoir-faire des chercheurs de l'ORSTOM. Mais il manifestait aussi une grande confiance vis-à-vis de l'ORSTOM et se rendait compte que les changements de comportements et de modes de travail, de part et d'autre, ne pouvaient s'effectuer que progressivement. Peu à peu des convergences d'objectifs et de méthodes se dessinèrent, des collaborations s'approfondirent. Nous avons même réussi à construire à Bel Air un nouveau laboratoire véritablement commun de microbiologie (consacré à la fixation symbiotique de l'azote de l'air par certaines plantes fourragères et certains arbres grâce à des bactéries fixées sur leurs racines ou sur des nodules de tige, ce qui leur permettait de pousser plus vite et sans engrais). Ce laboratoire fut inauguré en grande pompe par les autorités sénégalaises et par l'Ambassadeur de France. Celui-ci n'était autre que le conseiller technique de Rocard qui m'avait reçu à Matignon à l'occasion de ma candidature à la direction générale de l'ORSTOM. Ce partenariat était évidemment facilité par les *instruments de partenariat* que nous venions de mettre en place et qui proposaient diverses formes d'aide à la formation des chercheurs sénégalais et de soutien à l'exécution de leurs premiers travaux de recherche.

Notre Représentant fut le deuxième tenon de cet *assemblage* scientifique franco-sénégalais. Au Cameroun où il était précédemment, notre représentant il avait réussi à gagner la confiance des responsables scientifiques camerounais et à conforter un mode de coopération sans *Centre* ni laboratoires propres à l'ORSTOM. Le Président et moi lui confiâmes, sans hésiter, quelques mois après notre prise de fonction, la responsabilité de représentant de l'ORSTOM au Sénégal, avec une mission qui se résumait en deux mots : ouverture et partenariat. Directeur de recherche, géologue, c'était un travailleur acharné, modeste, efficace, extrêmement précis, capable de con-

prendre les exigences des diverses disciplines scientifiques. Et il adhéraient pleinement à la politique de partenariat que nous voulions promouvoir. C'était en quelque sorte notre joker pour mettre en œuvre cette politique au Sénégal. Il n'eut de cesse d'ouvrir les laboratoires, les équipements, les programmes, les compétences, les publications, les instruments de partenariat de l'Institut aux chercheurs sénégalais. Il multiplia nos relations avec les universités de Dakar et de Saint Louis (enseignements, encadrement de thésards, programmes de recherche communs) qui transformèrent en quelques années le mode de présence de l'ORSTOM au Sénégal.

Au Cameroun, dans son affectation précédente, ce chercheur avait donc déjà eu à connaître un tel mode de coopération. Cela faisait une quinzaine d'années que les Camerounais avaient repris le Centre ORSTOM que j'avais connu lors de ma première affectation, et avaient exigé que les Orstomiens – appellation contrôlée des chercheurs de l'Institut – soient intégrés dans leurs structures scientifiques. Notre Représentant réussit à gagner la confiance des Camerounais et à multiplier les programmes de coopération. Quand en 1990 l'ORSTOM mit en place par appel d'offres des contrats d'association finançant les travaux des jeunes chercheurs africains dans les pays où il était implanté, plus de la moitié des 80 candidatures retenues étaient des candidatures camerounaises !

Une remarquable opération pluridisciplinaire de collaboration franco-camerounaise fut également montée à cette époque sous l'impulsion d'un géographe de l'ORSTOM. C'était un observatoire des conditions de vie des populations camerounaises, OCISCA, qui mobilisa des dizaines de chercheurs, doctorants, étudiants, experts camerounais et qui aboutit à de nombreuses publications. Un de mes anciens collaborateurs m'a confié récemment, au retour d'une mission au Cameroun, que les scientifiques camerounais parlaient encore avec admiration et une certaine émotion de ce programme OCISCA dont ce géographe fut le maître d'œuvre discret, imaginatif et polyvalent.

J'ajoute enfin que cette politique de partenariat scientifique a été conduite du côté camerounais par un Inspecteur général de Recherche, conseiller du ministre de la Recherche, que j'avais connu chercheur agronome dans les années 60 lorsque j'étais affecté au Cameroun et avec qui j'avais noué des relations d'amitié. Ce qui, naturellement, même vingt ans après, facilitait les choses.

J'observe à ce propos que les actions de coopération que j'estime avoir le mieux réussies furent celles qui furent bâties sur des liens

d'amitié et de confiance réciproques. Au demeurant tout ce que j'ai pu connaître de la coopération française et internationale avec les pays d'Afrique Noire, tout ce que j'ai pu lire aussi dans la littérature de ces pays, m'a confirmé dans ce constat : compétences et moyens financiers ne suffisent pas, il y faut aussi ce désintéressement et cette motivation auxquelles les partenaires africains sont particulièrement sensibles, sans doute en raison de leurs propres cultures et d'une histoire qui les a si souvent cruellement maltraités. Sans cette sorte de confraternité que j'avais aussi expérimentée avec les statisticiens dans les années 60 et 70, les *Blancs* sont considérés par les Africains comme ayant de l'argent plein les poches, argent qu'il leur paraît normal d'essayer de soutirer par tous les moyens.

À Madagascar la situation était encore différente. Je n'y étais jamais allé antérieurement mais je savais que l'ORSTOM y avait eu, à l'image de la vie politique du pays, une histoire mouvementée.

L'ORSTOM s'y était établi sur un vaste terrain acquis dès 1945 et y avait construit laboratoires, logements, terrains d'expérimentation et même un vivarium. Et à Nosy Be fut créée une station océanographique. Là encore la montée en puissance scientifique fut rapide dans les années 60. En 1972 l'ORSTOM y comptait environ 80 agents expatriés et plus de 200 agents de recrutement local (dont quelques chercheurs et une centaine de techniciens). Mais les recherches y étaient moins pointues qu'à Adiopodoumé. Pour l'essentiel, elles portaient sur l'inventaire de l'extrême originalité biologique de la Grande Ile et sur des sujets d'application immédiate, à la demande des structures nationales. L'année 1972 fut l'année du *rotako* – grand chambardement – qui vit un coup d'État militaire mettre fin à la présidence de Philibert Tsiranana, le *père* de l'Indépendance acquise en 1960. Plusieurs coups d'État se succédèrent de 1972 à 1975 jusqu'à ce que le capitaine de frégate Didier Ratsiraka prenne le pouvoir pour plusieurs décennies. L'idéologie affichée était celle d'une «révolution socialiste» d'inspiration marxiste mais ce qui primait était un nationalisme violent.

L'ORSTOM connut trois années difficiles – des chercheurs furent expulsés, certains sociologues et économistes furent même accusés de participer à des complots, le représentant de l'ORSTOM fut assigné à résidence – avant de devoir pratiquement quitter Madagascar. Ne purent rester en 1976 que quelques hydrologues et pédologues alors que les effectifs d'expatriés étaient de plus de 80 en 1973. Comme ce sera le cas à Adiopodoumé en 1989, les autorités gouvernementales étaient plus préoccupées de mettre en place des struc-

tures de recherche nationales que de préserver l'avancée des connaissances.

La coopération avec l'ORSTOM ne fut renouée qu'en 1984, mais ne se développa que lentement (3 expatriés en 1988). Mais les structures scientifiques malgaches s'étaient mises en place et une collaboration équilibrée devenait possible.

Michel Levallois qui connaissait bien l'Ile, car il y avait résidé au cours de son adolescence, s'appliqua à y développer notre *partenariat*. Nous y fîmes plusieurs missions. Je fus séduit par l'originalité, la richesse culturelle et la beauté de ce pays. Et il me fallut un certain temps pour apprendre à négocier avec nos interlocuteurs. Ceux-ci se montraient d'une affabilité et d'une courtoisie extrêmes, ne disaient jamais non, mais savaient très bien ce qu'ils voulaient.

Notre interlocutrice fut une scientifique de qualité. Elle était professeur d'université et directrice du principal établissement scientifique malgache. Son mari, Conseiller à la Cour des Comptes malgache, était un camarade de lycée de Michel Levallois, ce qui, une fois encore, permit un dialogue plus direct et plus confiant.

Toujours est-il que la coopération s'intensifia et se diversifia dans une atmosphère apaisée, tant avec les instituts de recherche qu'avec les universités d'Antananarivo et de Tuléar. Quand je quittai la direction de l'Institut en 1995, l'effectif des chercheurs et techniciens de l'ORSTOM était de 25. Un nouvel accord-cadre avait été signé en 1994 et le cinquantenaire de l'ORSTOM donna lieu à Madagascar à des cérémonies qui rendirent justice à l'action de l'ORSTOM dans les années 60 et manifestèrent la confiance retrouvée.

Au cours d'une de mes missions, j'allais voir un des deux premiers économistes-statisticiens de l'ORSTOM recrutés par le groupement DIAL. Après des expériences de coopération au Mexique et au Cameroun et après avoir mis au point un système d'enquêtes statistiques en trois phases se focalisant progressivement sur les sujets les plus complexes², cet économiste avait été affecté à Madagascar non seulement pour y mettre en place *son* systèmes d'enquêtes statistiques mais aussi pour brancher directement ce dispositif statistique sur les besoins de la politique économique. Il réussit remarquablement ce programme de coopération scientifico-politique. Cette compénétration de la statistique et de la politique économique, c'était ce que je m'étais évertué sans succès à réaliser au Cameroun, vingt ans plus tôt, au Plan. Ce chercheur, extrêmement dynamique,

2. Ces fameuses enquêtes 1. 2. 3. dont j'ai déjà parlé et qui ont connu une diffusion internationale jusqu'au Viet-Nam et en Chine.

réussissait à mener de front assistance technique et travail (et publications) de recherche, ce que là encore je m'étais évertué à concilier, sans guère de succès. Mais il m'arrive de penser que ses qualités et compétences n'auraient peut-être pas suffi à réaliser ces prouesses sans l'apport d'AMIRA qui avait généré sa méthode d'enquête, sans l'expérience de la Préviation annuelle menée au Cameroun et au Sénégal, sans le soutien scientifique du Groupement DIAL, trois innovations que j'avais menées à bien et dont je voyais enfin se combiner les semences...

Un mot encore sur ce que j'ai appris à Madagascar. Tananarive est une ville bouillonnante d'activités, tempétueuse, peuleuse où la richesse côtoie la plus grande misère. En passant dans ses faubourgs et bidonvilles je me demandais comment, par-delà les évaluations statistiques sommaires du *taux de pauvreté*, il était possible de connaître les véritables conditions de vie des populations les plus pauvres parmi les pauvres. Eh bien j'ai lu il y a quelques années une étude monographique³ très détaillée sur les conditions de vie de quelques familles suivies au jour le jour qui devaient quotidiennement se battre pour manger, pouvoir rester dans leurs cabanes, gagner quelques francs dans des activités précaires et informelles, insuffisantes pour permettre aux enfants d'aller à l'école et d'être soignés. De telles études en apprennent infiniment plus long sur la pauvreté, la marginalité, les souffrances et le courage de ces populations et sur les raisons profondes de leur extrême vulnérabilité que toutes les enquêtes statistiques du monde. Ces études sont de véritables *plongées dans le quart monde* et on y découvre ces mille petites mesures, guère onéreuses, qui pourraient changer la vie de ces populations si on voulait vraiment y prêter attention. Malheureusement de telles études ne font pas encore partie du *corpus* de référence sur lesquelles s'appuient les agences d'aide et les gouvernements. Comme je l'ai analysé dans *l'Impatience des pauvres*, comme je l'avais découvert dans l'Adamaoua, notre *manière de voir* le sous-développement et la pauvreté n'utilise pas les lunettes adéquates.

3. Antananarivo 2002, *les visages de l'exclusion*, réalisée par une équipe de l'Association française des volontaires du progrès.

Les instruments de partenariat

Dans les autres pays de l'Afrique subsaharienne francophone, la mutation du mode de présence de l'ORSTOM s'amorça aussi, selon des modalités diverses sur lesquelles il serait trop long de revenir. Cette priorité politique du PEO fut facilitée par la création de ces outils de partenariat que j'ai déjà plusieurs fois évoqués et sur lesquels il me reste à apporter quelques précisions.

C'était bien beau, en effet, en 1990, de parler de partenariat mais encore fallait-il avoir des partenaires !

Or en Afrique, à cette époque et suite aux Plans d'ajustement structurel qui avaient réduit de manière drastique les budgets des États et *compressé* les effectifs des fonctionnaires, les universités africaines et *a fortiori* la recherche scientifique étaient quasiment sinistrées dans la plupart des pays. Le développement des cycles supérieurs universitaires amorcé dans les années 70 avait été stoppé, les trop rares scientifiques formés sur place n'avaient pas de moyens de travail et surtout leurs salaires ne leur permettaient plus de faire vivre décentement leur famille. Ceux qui n'avaient pas réussi à émigrer étaient obligés de multiplier les petits boulots (on en trouvait qui étaient chauffeurs de taxi). Et leurs aînés, formés à l'étranger, avaient été absorbés par les appareils d'État ou occupaient des fonctions politiques. Il était donc nécessaire d'apporter une aide financière et un encadrement scientifique aux meilleurs étudiants pour qu'ils passent une thèse puis pour les *accompagner* dans leurs premiers travaux de recherche. Tel était l'objectif des *instruments du partenariat*.

Ils consistaient donc en allocations de recherche, bourses, financements de stages de spécialisation, contrats d'association de jeunes chercheurs complétant leurs salaires et leur donnant des moyens minimum de travail personnel (moyens d'enquête, documentation, ordinateur, missions). Bien entendu les bénéficiaires de ces aides étaient soigneusement sélectionnés sur appels d'offre avec l'aide des représentants de l'ORSTOM et des départements scientifiques. Ils étaient ensuite suivis par des chercheurs de l'ORSTOM et enfin évalués.

C'est le ministère de la Coopération et le budget propre de l'ORSTOM qui assuraient le financement de *ces instruments de partenariat*.

Quand je quittai la direction de l'ORSTOM, l'Institut soutenait, sous une forme ou sous une autre, près de 500 scientifiques étran-

gers⁴. Ce n'était pas encore beaucoup mais le mouvement était lancé. Dès 1991 j'avais lancé avec un proche collaborateur une formule nouvelle associant à ce partenariat d'autres établissements de recherche français. Cet ancien conseiller était passionné par la coopération scientifique. Il me soumit l'idée de créer une Agence qui réunirait les établissements scientifiques français volontaires pour définir, mettre en œuvre et évaluer une politique à long terme d'association de chercheurs français avec de jeunes scientifiques africains. Neuf institutions scientifiques nationales répondirent à l'appel. L'Agence *Aire-Développement* prit la forme d'un Groupement d'intérêt scientifique (donc sans personnalité morale) avec conseil d'administration, conseil scientifique et secrétariat exécutif. Celui-ci fut dirigé pendant plusieurs années par son initiateur. Nous avons voulu le localiser hors de la Direction générale de l'ORSTOM pour marquer son indépendance vis-à-vis de l'Institut.

Aire-Développement fonctionna parfaitement, quoique son impact restât limité du fait de la modestie et des aléas des financements du ministère de la Coopération. Le nombre de contrats d'association en cours ne dépassa pas une petite quarantaine. Mais il marqua symboliquement l'engagement des institutions scientifiques françaises dans une politique nationale de *partenariat*, engagement qui avait été annoncé lors du Forum des partenaires.

Le Groupement connut des évolutions: on passa des contrats d'association individuelle à des contrats d'association de *jeunes équipes* de recherche. Quand Lazar devint président de l'ORSTOM/IRD (peu après sa nomination il réussit à faire changer l'appellation et le sigle de l'Institut), il remania profondément l'organigramme de l'Institut et créa un département Soutien et Formation chargé de l'ensemble de la politique de partenariat et *Aire-Développement* fut rapatriée à la Direction générale de l'Institut.

Malgré ses turbulences et ses échecs (Adiopodoumé, Brazzaville), malgré ses difficultés (en raison de la faiblesse persistante de la recherche et de l'enseignement supérieur en Afrique), malgré ses limites (les instruments de partenariat ne disposeront jamais de financement suffisant en France), cette politique de partenariat fit passer, je crois pouvoir le dire, l'ORSTOM de l'ère de la colonisation à

4. Soit 250 stagiaires, une centaine de thésards, une trentaine de contrats de formation-insertion, une quarantaine de contrats d'association de 2 à 3 ans pour de jeunes chercheurs, une cinquantaine d'accueils de courte durée dans les laboratoires de l'ORSTOM.

celui d'une coopération dont le dynamisme s'avéra par la suite irréversible.

Le meilleur indicateur de cette dynamique en est, à mon sens, le suivant : en 2007, 43 % des publications de l'IRD étaient co-signées par des partenaires des pays du Sud. De multiples grands programmes internationaux associent désormais l'IRD à ces pays. Des Unités mixtes de recherche internationales Nord-Sud viennent d'être créées à l'IRD. Le ministère des Affaires Étrangères a pris l'habitude de confier à l'IRD la maîtrise d'œuvre de ses programmes de coopération scientifique. Les instruments de partenariat ont continué à s'amplifier. Et surtout le concept d'Agence française de coopération scientifique pour le développement, associant universités et instituts de recherche français à l'IRD et au CIRAD, a pris corps. La logique politique et scientifique voudrait, et j'ai eu plusieurs fois ces dernières années l'occasion de la défendre, que l'IRD se transforme progressivement en cette Agence de coopération scientifique mobilisant l'ensemble du dispositif français de recherche sur les questions de développement durable. Mais, pour l'heure, les pesanteurs institutionnelles et administratives françaises freinent cette nouvelle mutation et la France reste le seul pays au monde à avoir des institutions scientifiques spécialisées sur la recherche pour le développement. L'évolution géopolitique de la planète tout comme l'évolution des problèmes scientifiques que soulève la survie de cette planète imposent une institution spécialisée non plus tant sur la science pour le développement que dans l'art, la manière et l'éthique d'une coopération scientifique internationale qui inclue les pays plus pauvres.

Ce fut là un des thèmes du Colloque international *Sciences Hors d'Occident au xx^e siècle* qui, quelques mois avant que je n'achève mon deuxième mandat, clôtura les festivités marquant le Cinquantenaire de l'ORSTOM.

La Conférence de Rio

En 1991 se tint à Rio de Janeiro la première conférence mondiale sur l'environnement et le développement durable. Elle faisait suite au rapport Brundtland de 1987 qui, après bien d'autres, mettait en évidence les dangers que courait notre planète à force d'exploitation débridée de ses ressources naturelles, de rejets toujours plus massifs

de gaz à effet de serre, de pollutions toujours plus insidieuses. Cette Conférence de Rio fut la première de ces conférences mondiales organisées par les Nations-Unies qui, par la suite, se succédèrent presque d'année en année sur les sujets les plus divers.

La Conférence de Rio surtout, et c'était là une nouveauté qui serait imitée par toutes les Conférences internationales des années à venir, devait donner lieu à côté, ou plutôt *contre* la conférence officielle des gouvernements et institutions internationales, à un Forum rassemblant organisations non gouvernementales, experts et scientifiques bien décidés, par leurs contestations et propositions, à peser sur les résultats d'une négociation jugée beaucoup trop *diplomatique*.

Le Président et moi, nous décidâmes que l'ORSTOM serait présent à ce Forum pour participer aux séminaires et débats scientifiques qui y étaient prévus et que l'on supposait, naïvement, pouvoir influencer les travaux de la Conférence officielle. D'autres établissements scientifiques français y déléguèrent également des chercheurs et le ministère de la Recherche coordonna la réalisation d'un petit ouvrage réunissant des articles de plusieurs de ces chercheurs.

Je vins donc à Rio avec une demi-douzaine d'Orstomiens et y retrouvai les chercheurs en affectation au Brésil ainsi que quelques chercheurs africains pour qui l'ORSTOM avait financé le voyage et les frais de séjour. Avec nos partenaires scientifiques brésiliens et africains, avec nos collègues français nous formions un groupe qui pesa d'un certain poids dans les débats scientifiques du Forum.

Organisé en pleine ville, alors que la Conférence officielle, d'accès très sélectif et très sécurisé, se tenait à quelques kilomètres de Rio, ce Forum révélait comme un monde nouveau que je découvris avec une certaine surprise.

C'était un indescriptible tohu-bohu rassemblant des organisations incroyablement disparates quant à leur taille, leur expérience et leur puissance, leur idéologie, leur lucidité et leur capacité à faire du lobbying. Foire plutôt que Forum, on assistait à la présentation de travaux scientifiques, d'engagements, de propositions solidement étayées par l'expérience ; on y recevait d'insolentes et somptueuses publicités d'entreprises dont les intérêts n'avaient que peu à voir avec le développement durable ; on y entendait de timides et douloureuses pétitions de minorités marginalisées...

Par-delà cette mêlée, confuse mais festive et encore paisible, on assistait à la prise de parole de nouveaux acteurs du développement – femmes, minorités, paysans, collectivités locales, associations, groupements professionnels – que jusque là on confondait et que

l on voulait *développer* d'en haut. Cette prise de parole révélait de nouvelles dimensions du développement (sociales, écologiques et politiques) en flagrant contraste avec les conceptions économiques étroites et bipolaires des années précédentes. Et l'on pressentait que ces nouveaux acteurs sauraient bientôt se faire reconnaître, s'organiser collectivement et s'imposer comme des partenaires à part entière des négociations sur le développement. Pressentiment d'un changement radical qui se confirmera par la suite.

De fait, ces organisations non gouvernementales issues de ce qu'on se mit à appeler les « sociétés civiles » se structurèrent rapidement en réseaux, confédérations, coalitions, plates-formes, *holdings* dont le plus connu fut l'association Attac née en France. Elles organisèrent des Forums sociaux mondiaux, antidotes du Forum de Davos qui réunit chaque année le gratin des dirigeants d'entreprises multinationales, des hommes politiques et des responsables des grandes institutions internationales pour discuter des problèmes économiques et politiques mondiaux.

Tout au début de la Conférence et du Forum *juxtaposé*, il y eut l'*appel d'Heidelberg*⁵, ce fameux manifeste qui mit en fureur les scientifiques présents à Rio et qui donna lieu par la suite à de grands et multiples débats. C'était une déclaration signée par un certain nombre de scientifiques de renommée mondiale qui exprimaient la conviction suivante : la science permettra de surmonter les difficultés et les exigences contradictoires de l'environnement et du développement, non seulement par les innovations technologiques auxquelles elle donnera naissance mais aussi par son aptitude, qu'elle serait seule à avoir, à réconcilier les hommes par un langage : un regard communs sur l'avenir, par une rationalité partagée.

Cet appel retentit comme une provocation, déniait de fait tout intérêt à la Conférence de Rio et à plus forte raison aux contestations du Forum. Poussé dans sa logique, cet appel signifiait en effet que science et techniques pouvaient prendre la place du politique et, comme l'a dit G. Balandier trois ans plus tard au Colloque du Cinquantenaire de l'ORSTOM, il signifiait que « la prescription pouvait prendre la place de la négociation ». S'exprimait dans cet appel une science trop sûre d'elle-même et inconsciemment dominatrice, ignorant la diversité conflictuelle des savoirs, des croyances et des valeurs accumulés tout au long des siècles dans des cultures donnant sens et identité à la vie de millions d'êtres humains.

5. Du nom de la ville allemande où ce manifeste fut signé.

Les scientifiques présents à Rio répondirent à cet appel par un contre-appel défendant une autre approche des rapports de la science, et donc des scientifiques, avec les sociétés humaines et déniaient à la science cette neutralité objective et universelle et cette capacité à résoudre seule les difficultés et conflits nés de la mise en valeur de la planète terre. L'histoire récente de l'humanité n'a pas tardé à donner raison aux auteurs de ce contre-appel. Je signai ce contre-appel mis au point en vingt quatre heures à Rio, passant outre au *devoir de réserve politique* que ma fonction pouvait exiger.

Cet évènement marqua un tournant décisif dans les rapports entre science et société. Cette interpellation de la science par les citoyens est devenue courante et le « principe de précaution » en est désormais une des expressions les plus caractéristiques. Tout ce débat sera d'ailleurs le sujet central du Colloque du Cinquantenaire de l'ORSTOM.

Pour l'ORSTOM, la Conférence de Rio fut donc un évènement : c'était la première fois que l'Institut, sortant de sa discrétion historique et de son cantonnement excessif dans les humbles terrains africains, prenait part aux débats internationaux mêlant science et politique. Ce fut aussi dans la foulée de cette Conférence que l'ORSTOM s'associa avec le *Monde Diplomatique* pour publier en 1994 un numéro de sa série *Savoirs* intitulé *Une Terre en renaissance* réunissant les contributions d'une cinquantaine de scientifiques français et étrangers. Ce numéro qui traitait des relations étroites entre problèmes de développement (affrontés depuis près de 40 ans) et problèmes d'environnement (affrontés à la Conférence de Rio) fut conçu sous la responsabilité de Bernard Cassen, journaliste au *Monde Diplomatique*, qui allait bientôt lancer et présider le réseau mondial ATTAC, et de moi-même. B. Cassen signa un article qui annonçait déjà les positions d'ATTAC : *Rio ou le GATT, il faut choisir*⁶. Et moi j'en signai deux : *Des Savants sans frontières* et *Satellites et Pataugas* qui résumaient la conception désormais défendue à l'ORSTOM des exigences et modalités d'une recherche scientifique en coopération pour le développement durable.

Cette Conférence de Rio a, me semble-t-il, amorcé la reconnaissance nationale et internationale de l'ORSTOM comme établissement scientifique spécialiste du développement durable, lequel concerne l'humanité dans son ensemble et non plus, comme il en était aupa-

6. Le GATT, pour Général Agreement on Tariffs and Trade (en français Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) allait devenir en 1995 l'OMC, l'Organisation mondiale du commerce.

ravant du seul *développement*, les pays les plus pauvres. Je rappelle qu'à la Conférence de Johannesburg sur le développement durable qui s'est tenue dix ans après celle de Rio, c'est l'ORSTOM, devenu entre temps IRD, qui fut chargé de coordonner la participation des établissements scientifiques français.

Néanmoins, presque vingt ans après Rio, je suis convaincu que cette compétence de l'Institut doit désormais s'enrichir d'une nouvelle dimension. On ne peut plus en effet séparer l'analyse physique, biologique et sociale du développement durable et l'énoncé des recommandations correspondantes, d'une analyse rigoureuse des relations politiques internationales. Celles-ci en effet conditionnent tout progrès de l'humanité sur cette question vitale.

Le Cinquantenaire

L'ORSTOM a fêté ses cinquante ans en 1994. Le Président et moi, qui en étions l'un et l'autre à quelques mois de la fin de nos mandats, avons voulu faire de cet anniversaire une manifestation de l'ouverture scientifique et internationale de l'Institut, cette ouverture sur laquelle nous avons pendant six ans consacré l'essentiel de nos efforts.

Ce *manifeste* prit des formes multiples tout au long de l'année 1994 et fut conçu comme un ensemble d'opérations de *communication* dans les pays partenaires, en France et, grâce à un colloque, au niveau mondial.

Pour ce faire nous avons fait appel à une Agence de communication qui mit à notre disposition une de ses collaboratrices, Marie-Lise, qui devint rapidement une passionnée de l'Institut et de sa mission. Très compétente, acharnée au travail et entretenant d'excellentes relations avec les chercheurs, l'Institut l'a gardée et en a fait ultérieurement le pivot de sa politique de communication. Elle commença par confectionner un mini-dictionnaire de 100 mots, 100 brefs articles, 100 photos, qui déclinait la culture scientifique de l'institut. Il s'intitulait *Sciences au Sud*.

Dans les pays partenaires, les célébrations furent nombreuses et variées : au Sénégal une exposition sur 50 ans de recherche dans ce pays ; au Brésil un ouvrage de 600 pages, version française et version brésilienne, sur 30 ans de coopération ; un colloque en Tunisie sur la restauration des sols dégradés, etc.

En France l'inauguration au Centre de Montpellier d'un laboratoire de haute sécurité biologique pour les recherches sur le sida symbolisait la *remontée* des travaux de terrain aux recherches plus fondamentales, dans une dialectique de va-et-vient, qui, en ce domaine du sida, montrera bientôt sa fécondité avec la traque des origines du VIH chez les primates. Et en octobre, il y eut une séance à l'Académie des Sciences, à laquelle assistait le ministre de la Recherche – c'était alors François Fillon – spécialement consacré à l'ORSTOM et à la recherche pour le développement. J'y fis, quelque peu intimidé, une communication présentant quelques travaux et résultats significatifs de l'originalité des méthodes de travail de l'ORSTOM et de leur intérêt pour le développement. Je choisis des exemples dans des domaines aussi divers que la lutte contre les grandes endémies, les ressources de la pêche, la fertilité des sols. Cette *communication* fut publiée dans la *Revue de l'Académie des Sciences*. Et je ne sais s'il y eut quelque lien de cause à effet mais, peu après cette séance, l'Académie créa un groupe de travail sur la recherche pour le développement, auquel j'ai participé. Il était présidé par François Gros, secrétaire perpétuel honoraire de cette Académie.

Il y eut aussi une journée à l'Académie d'Agriculture où je présentai ce que j'ai appelé plus tard la spirale multidisciplinaire des sciences pour le développement et une séance à l'Académie des Sciences d'outre-mer où Michel Levallois présenta une communication sur l'histoire et l'action de l'ORSTOM depuis ses origines.

Le point culminant de cette célébration fut l'organisation à l'UNESCO d'un Colloque *mondial* de cinq jours sur *Les sciences hors d'Occident au XX^e siècle*. Il réunit près de 500 participants venus de plus de 50 pays, dont les plus grands noms des spécialistes des politiques scientifiques. Le responsable scientifique en fut un sociologue de l'ORSTOM, polytechnicien ayant intégré l'ORSTOM deux ans après moi et responsable d'une Unité de recherche consacrée aux politiques de science. C'est lui qui fit venir ces spécialistes du monde entier avec lesquels il entretenait des relations de travail, et qui définit la *problématique* (comme on dit dans notre jargon de chercheur) de ce Colloque: la science née en Occident et qui se diffusa hors d'Occident par la colonisation n'est-elle pas une science imposée, quelque peu arrogante, limitée dans ses visées et ses méthodes par son articulation étroite avec les technologies et les intérêts d'une expansion économique à tout va (les technosciences)? Ne sent-on pas naître une sourde revendication de certaines des élites du Sud qui, amalgamant sciences modernes et domination d'un

Nord, se révoltent contre cette hégémonie technico-scientifique ? Faute de faire droit à de si profondes revendications identitaires, le Nord s'expose à des risques politiques, à des intégrismes, sectarismes, violences et terrorismes dont il est inutile, après 2001, d'énumérer les multiples et violentes manifestations actuelles. Vaste et prémonitoire sujet qui, par ateliers, tables rondes, sessions, conduisit à traiter des *sciences coloniales*, des limites des transferts de technologies, de l'état des sciences au Sud, des rapports entre sciences et développement, des politiques de coopération scientifique et technique, tous sujets au cœur de l'identité de l'ORSTOM.

Admirablement préparé par quelques uns de mes proches collaborateurs, ce colloque eut un grand succès. Il fut présidé par Georges Balandier qui en appela à une *Renaissance* scientifique. Il accepta bien volontiers cette présidence sans me tenir rigueur de la dispute que j'eus avec lui lors de l'épisode de l'Équipe centrale.

Intervinrent en séance plénière des personnalités comme Federico Mayor directeur général de l'UNESCO, Abdou Diouf, président du Sénégal, François Fillon, ministre de la Recherche. Et nous eûmes droit à un message de Mitterrand. Je n'intervins pas en séance plénière, laissant ce soin à mon président et ne voulant pas en rajouter sur les temps de parole de l'ORSTOM, ce que les chercheurs de l'Institut me dirent ultérieurement avoir regretté. Les Actes du colloque furent promptement publiés, en 8 volumes, sous la coordination très efficace de Marie-Lise et du responsable scientifique du Colloque.

Ce dernier, peu de temps après, fut candidat au passage au grade de directeur de recherche de première classe. Le jury d'admission, lors d'un premier vote de prise en considération des candidatures, voulait l'écarter. Je m'insurgeai avec une certaine violence contre cette réticence motivée par le constat qu'il n'avait pas de publications de *rang A* en nombre suffisant (critère fétiche de l'évaluation scientifique). Je plaidai qu'un tel colloque était une production scientifique exceptionnelle dont nous lui étions redevables. Le jury le reconnut et vota à la quasi-unanimité sa promotion.

Ce colloque, point d'orgue de ma double mandature de Directeur général, manifesta que l'ORSTOM n'avait plus guère à voir avec l'Institut de naguère, inconnu et arpentant les ex-colonies françaises pour réaliser des *inventaires* à répétition. Mais je suis convaincu que sans ce passé il n'aurait pu bâtir cette culture scientifique originale que les problèmes actuels du développement durable et des confrontations Nord-Sud rendent si précieuses.

Bilan personnel rétrospectif

Je me suis étendu longuement sur ces six années. Il faut dire qu'elles ont été intenses, riches d'expériences, de découvertes et de rencontres diverses, avec un lot non moins varié d'épreuves, de conflits, de contraintes et d'impuissances. N'eussent été le soutien indéfectible de mon président, la patience et l'engagement discret de Catherine à mes côtés, l'efficacité et la loyauté de mes plus proches collaborateurs j'aurais cédé plusieurs fois à la tentation de démissionner de cette responsabilité passionnante mais écrasante. Mais la recherche en coopération pour le développement avait été le fil conducteur de mes activités, de ma réflexion, de mes engagements pendant les trente années précédentes et voilà que j'étais devenu le responsable d'une institution puissante dont c'était très exactement la mission.

Porter un jugement personnel sur mon action est délicat. Il est difficile de séparer ce qui résulte de mes décisions et de ma manière de *gouverner* de ce qui est dû aux circonstances, aux évolutions imposées, aux efforts et initiatives de mes collaborateurs et des partenaires de l'Institut. De plus, ce jugement ne s'est décanté que progressivement au cours des années suivantes, au fur et à mesure que je voyais se réaliser des réformes et des innovations que je n'avais pas été capable d'introduire, au fur et à mesure aussi que je constatais que certaines évolutions et initiatives amorcées par mes soins portaient leurs fruits. Enfin je suis bien conscient qu'un jugement sur soi-même ne peut être, quoiqu'on en aît, que trop favorable.

Mon action fut sous-tendue par une réflexion stratégique permanente et par un engagement très personnel sur cette *recherche pour le développement en coopération*. Trois termes – recherche, développement, coopération – que beaucoup jugeaient alors incompatibles. Dit succinctement, l'idée reçue était qu'on ne saurait être en

même temps chercheur, expert et coopérant. Mon expérience personnelle me disait pourtant que c'était possible. Et je constatai aussi – j'ai présidé de nombreux jurys d'avancement des chercheurs – que nombre de chercheurs de l'ORSTOM, animés eux aussi d'un fort engagement personnel, témoignaient de cette possibilité.

J'avais soutenu cette thèse – au fond ce fut le sujet de ma recherche personnelle pendant plus de trente ans – dans le PEO et je n'ai cessé de prendre mes décisions de directeur général en fonction de cette conviction. Il m'a été reproché – à juste titre – une certaine lenteur dans ces prises de décision mais c'était, pour une part au moins, parce que je voulais faire en sorte que ces décisions concilient les trois missions de l'Institut. Je n'avais pas très clairement conscience au départ que cette *thèse* était originale et que je l'avais illustrée et comme travaillée tout au long des années précédentes. Je n'étais pas très sûr d'être un *vrai* chercheur. Quand j'ai rédigé mon *Mémoire de titres et travaux* pour soutenir ma candidature au grade de directeur de recherche de classe exceptionnelle je racontai mon itinéraire professionnel avec la réflexion sur le développement qui l'avait accompagné, sans trop d'illusion sur mes chances de succès. Le rapporteur de mon dossier devant la commission d'avancement fut un des meilleurs spécialistes français du développement, professeur d'économie du développement à Sciences-Po. J'appris par la suite qu'il avait énormément apprécié ce *Mémoire* et qu'il considérait que j'avais mis en pratique une démarche originale d'analyse du sous-développement. Et je fus promu sans coup férir. Quelques années plus tard, je formaliserai cette méthode dans la première partie de *L'Impatience des pauvres*: sortir de l'enfermement en retrouvant les trajectoires historiques, en réconciliant l'économie et les autres sciences sociales, en connectant le local au global. Question de méthode certes mais aussi de choix politique. Voilà pour la recherche.

Quant au lien entre cette recherche et le développement, je renvoie à «la spirale multidisciplinaire de la recherche pour le développement» illustrant les travaux de recherche de l'ORSTOM. Cet institut s'est très longtemps consacré à la *découverte* de terres et sociétés jusque là inconnues, mais peu à peu il est passé à l'analyse en profondeur de faits observés et il a *remonté* la filière de la recherche vers des travaux plus fondamentaux conduisant à un autre type de *découvertes* et à des *inventions* utilisables. C'est cette dynamique que j'ai encouragée et dont je me suis fait l'avocat à de nombreuses reprises. Aujourd'hui l'utilité des travaux de l'IRD en matière de développement durable n'est plus guère contestée. Les

Fiches d'actualité scientifique de l'IRD lancées en 1998 par Marie-Lise y ont beaucoup contribué. Destinées en premier lieu à la presse, elles présentent en deux pages des résultats de travaux de l'IRD. Il suffit de jeter un coup d'œil sur les quelques 300 Fiches déjà parues, et largement reprises par les journalistes, pour être convaincu de l'intérêt pratique de nombre des découvertes faites par des chercheurs de l'Institut.

Le troisième sommet du triangle soit disant *impossible* était la coopération. C'est sur la mise en œuvre de cette coopération que, toujours aiguillonné et aidé par mon Président, j'ai le plus investi et que nous avons obtenu, souvent sous la contrainte et parfois dans des circonstances dramatiques, les résultats les plus significatifs. Il m'a fallu là aussi élaborer un argumentaire convaincant. Je disais qu'un pays incapable de conduire des recherches ne pouvait se développer car il restait tributaire des transferts de technologies externes inadaptées. Et l'objectif de la coopération n'était pas seulement de réaliser des programmes de recherche en commun mais aussi, ce faisant, de promouvoir des communautés scientifiques nationales. La recherche d'un pays est par elle-même signe et acte de développement. Toute cette réflexion peu à peu élaborée et mise en pratique, j'en ai rendu compte dans la dernière partie de *l'Impatience des pauvres* « L'ultime secret, une science partagée ». C'est la recherche en coopération qui induit la recherche pour le développement.

Finalement, je crois que les chercheurs de l'Institut furent heureux d'avoir à leur tête un des leurs qu'ils voyaient avant tout soucieux de clarifier, justifier et promouvoir une doctrine d'intervention conforme aux missions qu'on leur demandait d'assurer. En ces années de transition et malgré les tempêtes ivoiriennes et congolaises, le navire leur paraissait avoir un cap précis.

Si je peux considérer avoir bien travaillé à défendre l'identité de l'ORSTOM et à contribuer à transformer le mode de présence de l'Institut dans les pays africains, le bilan de mon action dans mes autres domaines de responsabilité me paraît beaucoup plus mitigé. Et comme il s'agit ici du récit d'un itinéraire personnel, j'esquisserai rapidement ce bilan non pas tant du point de vue de l'avenir de l'ORSTOM qu'en référence à ce que ces responsabilités m'ont appris sur moi-même et à ce qu'elles m'ont permis de faire par la suite.

Outre la responsabilité du cap stratégique, je devais assumer deux fonctions principales : assurer l'efficacité et l'animation de la Direc-

tion générale, développer – en collaboration étroite avec le Président – une politique de communication et de relations extérieures.

Pour la première de ces deux fonctions je n'ai pas su, par une réforme en profondeur, briser les contraintes d'un statut d'une complexité extrême qui renvoyait toute décision à une multiplicité abusive d'instances consultatives. Plus précisément, je n'ai pas su reconfigurer ce qui constitue le maillon essentiel de tout établissement scientifique : l'Unité de recherche. Celle-ci est restée, dans la plupart des cas, un conglomérat de chercheurs réunis autour d'une thématique très générale et non une équipe assurant la réalisation d'un programme bien ciblé scientifiquement et aux résultats évaluable. Cette réforme sera réalisée quatre ans après mon départ par le Président Lazar. Face à *ce mal*, il fallait un chirurgien, ce que fut Lazar, et moi je ne fus qu'un médecin généraliste qui rendit supportable ce défaut du système nerveux. Certes, j'avais des circonstances atténuantes. J'avais d'abord promis, lors de ma prise de fonction, de ne pas entreprendre une nouvelle réforme, forcément conflictuelle, dans un organisme fortement fragilisé par les réformes contradictoires des années antérieures. En outre, j'ai consacré l'essentiel de mes efforts à la stratégie de coopération et il eût été très difficile de mener de front deux grands chantiers politiques. Enfin je n'avais, à mon arrivée, aucune expérience de la direction d'une institution importante. Et une profonde réforme ne peut se lancer qu'en début de mandat.

Mais, par-delà ces raisons, il me faut reconnaître un trait de caractère dont je n'avais pas jusque là très clairement conscience : je suis un homme qui déteste les conflits. J'ai toujours recherché l'adhésion des individus et non leur soumission, après affrontements, à des structures et procédures imposées. Ce qui n'était pas adapté au renversement de positions établies.

Ce mode de gouvernance eut cependant des effets bénéfiques à l'époque. Le personnel dans son ensemble retrouva la confiance nécessaire à tout travail scientifique de longue haleine. L'empilement brouillon des réformes actuelles des milieux scientifiques français de la recherche illustre clairement et *a contrario* cette nécessité. Je crois pouvoir dire que j'ai su réunir une équipe de direction efficace, unie et motivée et faire admettre mes arbitrages grâce à leur rigueur et à leur transparence. Il est rapidement devenu évident pour tout le personnel que je n'avais ni ambition personnelle ni volonté de pouvoir et que ma motivation profonde était de faire en sorte que l'ORSTOM soit à la hauteur de son incomparable mission. J'acquis ainsi cette autorité morale et intellectuelle dont,

plus ou moins consciemment en cette époque de changements de tous ordres, le personnel ressentait le besoin. Si j'ai buté sur la refonte des structures internes, du moins, me dis-je en guise de consolation, ai-je pu préparer le personnel à en affronter le choc quatre ans plus tard.

Ma seconde responsabilité était donc d'assurer, avec le Président, les relations extérieures de l'Institut, d'incarner sa représentation, de faire connaître ses résultats, et, comme on dit maintenant, de promouvoir une politique de communication. Je n'y étais pas préparé. À l'ignorance absolue de ce que pouvaient et devaient être les relations avec les médias s'ajoutait un autre trait de caractère handicapant : une modestie, voire une certaine timidité, doublée d'un perfectionnisme – non dénué d'orgueil en fait – qui m'empêchait de mettre en avant et à plus forte raison de monter en épingle des actions et des résultats qu'en mon for intérieur je considérais comme allant de soi. Prendre la parole devant un large public dont j'ignorais les ignorances et les motivations suscitait en moi une forte réticence. Cette réserve naturelle, accentuée par mon métier de chercheur et ma mauvaise pratique de la langue anglaise, n'était pas bien adaptée à ma fonction. De plus elle était partagée par une grande partie des chercheurs de l'Institut à qui l'on reprochait sa discrétion historique. L'ORSTOM restait inconnu du grand public et très mal connu des milieux scientifiques nationaux et internationaux.

J'appris peu à peu à surmonter ce handicap, aidé par mon Président beaucoup plus doué que moi en la matière, à faire comprendre à un public averti ou motivé la mission de l'Institut, à me débrouiller tant bien que mal face à des journalistes. Mais je n'ai pas mis en place une véritable politique de communication à destination du grand public, ni l'organisation et les compétences nécessaires. Ce sera là encore l'œuvre de Philippe Lazar quelques années plus tard, très efficacement aidé par la responsable de la Délégation à l'Information et à la Communication et par Marie-Lise que j'avais recrutée pour le Cinquantenaire de l'ORSTOM et avec qui j'ai régulièrement travaillé depuis lors. C'est elle qui m'a appris que la *Communication* était une activité et une compétence tout à fait spécifiques. Contrairement à ce que j'ai cru presque jusqu'à ma dernière année à la tête de l'ORSTOM, la communication n'est ni affaire de journalistes ni affaire de spécialistes de l'information scientifique.

Mon bilan en la matière ne fut cependant pas entièrement négatif car je réussis, toujours poussé aux reins par mon Président, à organiser des *événements* qui permirent de faire connaître et comprendre

aux milieux politiques français de l'époque et aux milieux scientifiques nationaux et internationaux ce qu'était et ce que faisait l'ORSTOM : le PEO, le Forum des Partenaires, la participation de l'Institut à la Conférence de Rio, la célébration du Cinquantenaire.

De ce bilan, décanté a posteriori, je crois n'avoir pas à rougir malgré ses faiblesses et malgré, sur le moment, un certain sentiment d'impuissance. Au cours de ces années, l'ORSTOM est entré dans une nouvelle ère avec des atouts – une identité mieux explicitée, un *partenariat* original avec les pays en développement, une compétence reconnue sur les questions de développement durable, un personnel à nouveau motivé – qui lui ont permis au cours des années ultérieures de procéder aux réformes encore nécessaires et, plus généralement, de s'adapter aux transformations d'un monde en pleine mutation.

Ces années très denses, passionnantes, éprouvantes m'ont également changé tout en me faisant prendre conscience de ma personnalité profonde et de la singularité de mon itinéraire professionnel.

J'ai vérifié d'abord que la recherche pour le développement en coopération était bien le fil conducteur de cet itinéraire et qu'elle existait bel et bien. À l'ORSTOM je l'ai rencontrée, j'ai cohabité avec elle et ensuite je ne l'ai plus quittée. Ces six années m'ont aussi convaincu que, si le pouvoir en lui-même n'était pas pour moi un objectif, l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs politiques m'était en quelque sorte une nécessité. J'ai été à deux doigts de démissionner quand la décentralisation à Orléans m'a été imposée. Je sais maintenant que je ne prise rien d'autre que l'autorité intellectuelle et morale, que non seulement j'ai personnellement horreur du conflit mais qu'aussi j'ai du mal à croire à ses vertus. Je ne me sens à l'aise que lorsque je plaide, je convaincs, j'arrive à des consensus.

J'ai aussi appris à juger les hommes, à tirer parti de leurs qualités en contournant leurs défauts, à analyser également une situation institutionnelle et politique et à en maîtriser les procédures et les opportunités. J'ai pu constater par la suite combien ce *génie institutionnel* (au sens d'ingénierie) pouvait faire défaut à nombre de responsables de projets, de programmes, d'actions innovantes.

À ce poste enfin, j'ai appris à *traiter* sans complexe avec les plus hautes autorités et j'ai constitué, comme on dit, un *carnet d'adresses* très étendu et très diversifié me permettant de *m'adresser* en tant que de besoin aux responsables et spécialistes du problème à résoudre. Je suis devenu familier des milieux du développement, si souvent cloisonnés en France, depuis les autorités politiques et administra-

t ves jusqu'aux chercheurs en passant par les experts, les ONG, les agences de développement, les réseaux.

Tous ces acquis me permettront au cours des dix années à venir de continuer à travailler, sans occuper de *poste* fonctionnel bien défini, en faveur de la recherche, du développement, de la coopération.

Et je ne peux terminer ce long récit de ces années sans révéler ce qui, au fond, a constitué pour moi par la suite le signe le plus surprenant en même temps que le plus réconfortant des acquis de mon action à la tête de l'ORSTOM : la confiance et l'amitié que n'a cessé de me manifester, au gré de mes nombreux passages à l'Institut au cours de ces dix années ultérieures, l'ensemble de son personnel.

CINQUIÈME PARTIE

PASSEUR

Presse-citrons

Quelques semaines avant la fin de mon second mandat, un chargé de mission du ministère de la Recherche me demanda un entretien personnel. Je l'invitai à déjeuner, devinant qu'il voulait me parler de mon avenir. Je savais depuis le retour de la droite au pouvoir, en 1993, que je ne serais pas reconduit à mon poste de directeur général en février 1995, même si pendant ces quelque dix-huit mois je m'étais bien entendu avec le ministre de la Recherche, François Fillon. De toute manière je ne souhaitais pas un nouveau mandat. J'étais surmené et j'estimais qu'au-delà de six ans je ne pouvais guère innover ni réformer.

En France quand un directeur général quitte ses fonctions, il est de tradition, justifiée au demeurant, que le gouvernement lui propose un nouveau poste, au moins honorifique s'il n'est pas en *odeur de sainteté politique*. Les Inspections générales sont là pour cela. On appelle cela un recasement républicain. C'était bien à ce sujet que mon invité, pas très à l'aise, voulait me sonder. Je lui fis savoir très franchement que je ne me souciais pas d'un tel poste. J'avais alors 58 ans, je pouvais prendre ma retraite à partir de 60 ans et souhaitais seulement continuer à travailler dans le champ de la recherche pour le développement en toute liberté, sans chef ni contrainte institutionnelle. Je voulais prendre du recul, réfléchir à mon expérience antérieure et la transmettre, écrire, conseiller, plaider, rendre service dans mes champs de compétence. Pour ce faire, la meilleure formule pour moi était de réintégrer mon *corps d'origine*, celui des chercheurs de l'ORSTOM, où je disposerais, j'en étais convaincu, d'une totale liberté. Mon interlocuteur fut soulagé de n'avoir pas à me trouver un *point de chute*.

Je me fis affecter au Groupement DIAL comme conseiller du directeur. C'était assez naturel puisque j'étais à l'origine de ce groupement d'économistes, spécialisé sur les politiques de développement, rassemblant des chercheurs de l'ORSTOM et des statisticiens

de l'INSEE. J'avais d'ailleurs, depuis six ans, veillé à ouvrir régulièrement des postes de chercheurs pour ce groupement dont les travaux commençaient à faire autorité. Son directeur était alors un administrateur de l'INSEE qui avait fait une grande partie de sa carrière à la Banque mondiale et au PNUD. Il se montra fort satisfait d'avoir un conseiller connaissant très bien, et pour cause, l'ORSTOM, et les milieux français du développement. Avantage supplémentaire, DIAL occupait des locaux en dehors de la Direction générale de l'ORSTOM ce qui était indispensable pour ne pas gêner mon successeur. Celui-ci, je le connaissais puisqu'il venait du ministère de la Coopération où il était responsable de tous les programmes de coopération, y compris ceux du secteur de la recherche.

Je savais par expérience que les sollicitations, par-delà les travaux personnels que je voulais entreprendre, ne manqueraient pas. Les « acteurs du développement » – ministères, universités, organismes de recherche, ONG, bureaux d'études, réseaux – sont trop heureux de pouvoir faire appel en tant que de besoin à une personnalité reconnue, expérimentée, indépendante, ayant ses entrées un peu partout et, de surcroît, bénévole, pour des évaluations, des expertises, des enseignements, des coordinations de travaux collectifs. De fait, ces sollicitations furent nombreuses et, pendant une dizaine d'années, s'ajoutant à mes initiatives personnelles, m'occupèrent presque à plein temps.

Catherine en fut très déçue. Elle s'attendait à me voir enfin moins absorbé par mes activités professionnelles, à multiplier rencontres familiales, randonnées, séjours à Saint-Malo, voyages, activités culturelles, que sais-je encore ? En fait, en dehors des réunions, rendez-vous et autres séminaires ou heures d'enseignement, je travaillais chez nous, à Vanves. Il y avait plusieurs années déjà que nos enfants étaient partis. Catherine, douée d'un sens remarquable de la logique informatique et des *bidouillages* qui vont avec, fut l'utilisatrice de notre ordinateur. Elle devint mon assistante permanente, et, sans elle, j'aurais été incapable de faire tout ce que j'ai fait pendant cette dizaine d'années. J'aurais pu m'initier moi-même à l'emploi de l'informatique mais, outre que cela m'aurait pris du temps car je n'étais pas doué du tout pour combiner logique et *bidouillages*, ma mauvaise vue m'aurait handicapé. Enfin je suis incapable d'écrire – et j'avais beaucoup à écrire – en tapant directement sur une machine. Il me faut une plume pour jeter rapidement sur le papier les idées et phrases que me viennent, avec force ratures, corrections, rajouts et retours en arrière. Catherine apprit rapidement à décrypter mes gribouillis.

Avant de présenter ces nouvelles activités, du moins les plus importantes, je vais en dresser la liste pour faire sentir que, malgré leur diversité, elles avaient une certaine cohérence, les unes fécondant les autres.

Je pris d'abord personnellement deux initiatives, quelques mois après avoir quitté la direction de l'ORSTOM, qui allaient me mobiliser pendant plusieurs années.

La première fut de me lancer, incité par quelques collègues, dans la rédaction d'un livre – *l'Impatience des pauvres* – qui rendra compte de cette connexion entre développement, recherche et coopération qui avait constitué le fil directeur de mon itinéraire professionnel et de mes réflexions depuis plus de 35 ans. Cela me prit du temps, de 1996 à 2001. Au début j'ai tâtonné sur la forme et le style à adopter. Puis je n'écrivais que lorsque les autres activités me libéraient pour au moins une journée. Enfin, et cela est le plus important, je découvris que ma réflexion restait insuffisante sur les politiques de développement et de coopération. Ce sont les autres activités que je menais de front qui m'ont permis de surmonter ce handicap.

La seconde initiative consista à lancer dès 1995 l'idée d'une sorte d'expertise scientifique collective pour évaluer l'*impact* sur les conditions de vie des populations africaines de quinze années de politiques dites d'ajustement structurel. L'idée prit corps et j'ai animé pendant cinq ans ce programme MEC (Ménages et Crise) qui mobilisa, en trois étapes, des dizaines de chercheurs et experts, français et africains, et qui aboutit à deux grosses publications collectives. Mais surtout, il déboucha sur des recommandations en matière de politiques de lutte contre la pauvreté et les inégalités. Le ministère de la Coopération s'intéressa à ces conclusions et finança, de 2002 à 2009, un Réseau, le réseau IMPACT, chargé de travailler sur ces politiques. Je fus un des animateurs principaux de ce Réseau.

Mes autres activités furent des réponses à des sollicitations. Trois mois après que j'eus quitté la direction de l'ORSTOM on me demanda de présider un réseau sur le développement rural en Afrique qui résultait de la fusion de trois réseaux de *recherche-action* travaillant depuis plusieurs années sur des thèmes concernant ce développement rural. Je restai président de ce réseau, qui s'appela *Inter-Réseaux développement rural*, vu ses origines, de 1996 à 2002. Son principal apport fut d'aider à la consolidation des organisations paysannes de l'Afrique francophone. Je retrouvai ainsi un mode de travail que j'avais inauguré à l'INSEE avec AMIRA.

Grâce à ces deux réseaux je découvris le monde des ONG, des Associations, des Bureaux d'études, des autres réseaux, qui depuis quelques années s'était considérablement renforcé pour faire entendre la voix de ce qui fut appelé la société civile.

En 1999, deux ans après la victoire de la gauche aux élections législatives, le Haut Conseil de la Coopération Internationale (le HCCI), réclamé depuis longtemps par ceux qui, en France, travaillaient sur les questions de développement, fut enfin créé. Il réunissait des personnalités politiques, des responsables des milieux de la recherche, de l'enseignement, des ONG, des entreprises et des administrations. Il était chargé d'organiser des travaux et des débats sur les politiques de développement et de coopération. Je fus nommé, pour trois ans, à ce Haut Conseil. J'y fus en particulier le responsable d'une commission chargée de faire un bilan et des recommandations sur l'assistance technique et un des piliers d'une commission consacrée à la recherche pour le développement. Ce fut là encore l'occasion pour moi d'approfondir mes connaissances et ma réflexion sur les politiques de développement et d'alimenter ainsi le chapitre correspondant de *L'Impatience des pauvres*.

Les quatre activités que je viens d'énumérer étaient certes des activités à temps partiel mais pendant près de trois ans elles se superposèrent, m'occupant quasiment à plein temps, mettant à rude épreuve la patience de Catherine.

D'autant que s'ajoutèrent au gré des circonstances et des années d'autres interventions ponctuelles : un enseignement pendant cinq ans sur l'économie du développement à un DESS de l'Agro, des articles, des conférences à des étudiants de 3^e cycle d'universités parisiennes, la participation à trois comités de pilotage d'évaluations de politiques ou programmes du ministère des Affaires Étrangères, une activité de conseil auprès de DIAL et d'Aire-Développement et, à partir de 2006, une participation au Conseil d'Administration du GRET, un bureau d'études associatif tout à fait original sur lequel je reviendrai plus en détail.

Grâce à ces activités, je pus simultanément faire part de mon expérience, réfléchir, faire des recommandations, mettre en relation des institutions et des spécialistes de développement très divers. En bref, je pus, en toute indépendance, valoriser les acquis du passé et en tirer des enseignements pour l'avenir tout en tenant fermement *mon* fil conducteur : la nécessaire inter-connexion du développement, de la coopération et de la recherche.

Ces activités m'ont amené à exercer de nouveaux modes de responsabilité et c'est sur quoi je mettrai l'accent en présentant, brièvement, les plus importantes. Mais surtout elles m'ont fait ressentir, dans mes domaines de compétence, les changements radicaux qui, depuis les années 80/90, font entrer notre monde dans une nouvelle ère. Les événements récents (le 11 septembre 2001, l'éclatement de la bulle des subprimes en 2008), avec leurs cortèges de violences, de souffrances et de déséquilibres de toute sorte, montrent qu'un nouveau monde est en gestation, sans que personne ne puisse prévoir le visage qu'il prendra à l'issue de ces tourmentes ni comment les défis vitaux qu'affronte actuellement l'humanité pourront être relevés.

Ce n'est pas le lieu ici d'analyser ces *ruptures* interdépendantes. Il me suffit de citer en vrac : la révolution qui a mis les finances aux commandes de l'économie, la mondialisation libérale qui a fait surgir de nouvelles puissances économiques, la chute du mur de Berlin qui a renouvelé la donne politique, la révolution d'Internet qui réduit l'espace et la durée, la crise écologique qui met en question la survie de la planète et son mode de gestion, les fulgurantes avancées de la génétique qui bouleversent nos conceptions de la vie, le terrorisme internationalisé, la montée en puissance des sociétés civiles et l'affaiblissement corrélatif des États, et j'en passe...

Avec cette « globalisation » déroutante et tous azimuts mais source de fractures innombrables, nous voici bien loin du sous-développement et du développement tels qu'on les concevait lorsque je commençais ma carrière professionnelle. Mais je soutiendrai que les manières de voir, les méthodes d'analyse, les modes de coopération et la volonté de partager sciences et connaissances, développés au cours des décennies précédentes par ceux qui se sont investis dans le défi du sous-développement, n'ont rien perdu de leur force ni de leur actualité pour affronter cette genèse d'un nouveau monde, bien au contraire. C'est ce que j'ai pu expérimenter, à mon modeste niveau, au cours de la dernière phase de ma vie professionnelle.

Président de l'Inter-Réseaux développement rural

J'exerçai là une fonction nouvelle pour moi, une *présidence*, qui me fit découvrir un monde nouveau, les acteurs sociaux du développement.

L'Inter-Réseaux développement rural est né en 1996 de la fusion de trois réseaux créés dans les années 1980 lorsqu'en France la *cause* du développement atteignit son apogée, apogée de moyens, d'espérance, d'innovation. Mais au tournant des années 90 s'amorça le reflux : l'économie libérale gagnait du terrain, la chute du mur de Berlin ouvrait de nouveaux horizons à l'Est au détriment du Sud, *la fatigue de l'aide* se faisait sentir faute d'efficacité évidente. Le ministère de la Coopération en regroupant trois réseaux voulait économiser des moyens tout en gagnant en efficacité. Les responsables de ces trois réseaux, après avoir obtenu mon accord, me proposèrent comme président de l'Inter-Réseaux au ministère de la Coopération, qui accepta.

Le premier objectif du Réseau était de faire connaître, comparer et discuter librement des expériences, des réflexions et des recherches sur le développement rural du Sud en rassemblant des personnes volontaires issues d'univers professionnels, géographiques et disciplinaires variés. Cela afin de permettre à chaque participant d'améliorer sa pratique professionnelle et afin de proposer collectivement des méthodes et des politiques de développement rural prenant en compte plus justement l'intérêt de ceux qu'elles concernent le plus directement. Le second objectif, très lié au premier, était d'aider les groupements de paysans du Sud dans leurs efforts pour promouvoir une agriculture familiale dans le contexte d'une mondialisation qui ne lui était guère favorable. Il fallait à cet effet que soit organisé, sur la base de propositions concrètes, un dialogue, jusque là bien tenu et souvent artificiel, entre l'État, la société civile et les agences de coopération.

À mon sens, je le découvris peu à peu, l'apport essentiel de l'Inter-Réseaux devait être de rompre l'isolement dramatique dans lequel se trouvaient les multiples groupements paysans, les diverses associations et organisations villageoises qui commençaient à structurer les milieux ruraux de l'Afrique francophone au sud du Sahara. La méthode était d'organiser en commun des groupes de travail et des rencontres de débats et de faire circuler l'information économique, technique et politique résultant de la pratique professionnelle des membres du Réseau.

À cet effet, celui-ci disposait à Paris d'un secrétariat technique de quatre personnes. Son secrétaire exécutif, qui le resta pendant les sept années de ma présidence, était un jeune agronome qui avait acquis une expérience de terrain comme VSNA (Volontaire du service national actif) et qui avait été le secrétaire exécutif d'un des réseaux fondateurs. Il préparait une thèse de sociologie rurale. Très motivé, ouvert à la recherche, convaincu de la nécessité et des bienfaits de « l'intelligence collective », d'un dévouement et d'une abnégation remarquables, il entretenait avec nos partenaires africains des relations privilégiées faites de confiance, d'attention et de modestie.

Très exigeant pour lui-même, d'un perfectionnisme inquiet, il avait besoin d'être canalisé sur des initiatives concrètes, réalistes et durables. Ce fut ce à quoi je m'attachai dans mon rôle de président, grâce à des entretiens réguliers et approfondis. Je lui apportais aussi ma connaissance des diverses institutions auxquelles appartenaient nos membres et mes capacités à traiter *au plus haut niveau* avec les représentants du ministère de la Coopération et avec les autorités des pays où nous intervenions. Enfin je présidais le Bureau qui réunissait une dizaine de personnes et dont il fallait parfois arbitrer les divergences de vues.

Le Réseau se consolida et se développa rapidement. Dès avril 1996 il lança la revue *Grain de sel* qui connut un grand succès. Tirée à 5 000 exemplaires et largement diffusée en Afrique (près de 4 000), elle était envoyée à nos membres et correspondants issus d'organisations paysannes, d'ONG, de services publics, d'institutions de recherche du Sud et du Nord. Je constatais, au cours de plusieurs missions en Afrique, que cette revue, de 30 à 40 pages, d'une présentation simple et attrayante, y était connue et appréciée, jusqu'en des campagnes très isolées. C'était bien souvent le seul moyen pour les lecteurs – il y en avait plusieurs par exemplaire – d'être reliés à l'extérieur en ces années où l'internet n'était pas encore utilisé dans les campagnes africaines.

Les thèmes de travail étaient définis par le Bureau et donnaient lieu à des groupes de travail dès que des responsables de ces groupes, motivés et aux compétences reconnues, pouvaient être mobilisés. Chaque groupe de travail durait deux ou trois ans ; il donnait lieu à ces notes de réflexion, des comptes-rendus d'expériences, des débats, des dossiers et finalement à une synthèse accompagnée de propositions consignées dans un rapport largement diffusé.

L'Inter-Réseaux avait hérité de groupes de travail lancés par les réseaux antérieurs (gestion des grands périmètres irrigués, reconquête des marchés vivriers) mais, en accord avec le secrétaire exécutif et le Bureau, je veillais à ce que, désormais, les travaux s'organisent autour de thèmes ayant une dimension politique importante : appui aux organisations paysannes, développement local et décentralisation, enjeux de l'aide publique au secteur. Conscients cependant des besoins plus immédiats de nos membres africains, nous organisons aussi des ateliers sur place leur permettant d'améliorer leur pratique quotidienne (outils et méthodes de gestion, nouvelles technologies de l'information).

Il est évidemment très difficile d'apprécier ce que fut l'impact de ces travaux. Mais je crois pouvoir dire que chacun des partenaires du Réseau y trouvait son compte. Le ministère de la Coopération et l'Agence française de développement – qui avaient chacun un représentant membre du Bureau – en tiraient profit, dans la conduite des politiques et programmes de leur ressort, pour identifier les spécialistes dont ils pouvaient avoir besoin tout en prenant conscience des efforts qui se déployaient dans les campagnes africaines pour s'organiser. De leur côté, les spécialistes participant aux groupes de travail y voyaient l'occasion d'élargir et d'évaluer leurs compétences personnelles. Les groupes de travail n'eurent aucune difficulté à les mobiliser. Enfin, les membres africains appréciaient énormément cette opportunité de rompre leur isolement, de mieux comprendre le cadre dans lequel se déployaient leurs initiatives et de faire entendre leurs points de vue. Preuve de cet intérêt partagé, ce Réseau existe toujours près de quinze ans après sa naissance.

Pourtant ce Réseau n'était pas sans faiblesses ni fragilités. C'était un réseau informel (sans personnalité morale, ni identification claire des critères d'appartenance) ; il reposait sur une subvention annuelle, toujours à renégocier, du ministère de la Coopération, sur le bénévolat de ses membres actifs. Apparaissant comme un instrument de la coopération française, il ne pouvait susciter le financement d'autres pays européens ou d'organisations internationales. Mes lacunes en matière de contacts internationaux faisaient de moi, de ce point de

vue, un président médiocre. Enfin et surtout la responsabilité des membres africains dans la conduite du Réseau restait marginale. De même leurs participations dans les groupes de travail et dans les contributions pour *Grain de sel* restaient trop modestes.

Nous avons donc déployé beaucoup d'efforts pour que l'Inter-Réseaux devienne un lieu de dialogue plus équilibré, pour favoriser chez nos partenaires la conduite, chez eux, de réflexions sur les objectifs, stratégies et pratiques du développement, indispensables à la rénovation de l'aide. Nous avons ainsi, sur la base d'annuaires des membres par pays, favorisé des rencontres locales et des groupes de travail dits de *proximité*, financé des études nationales conduites par des Africains qui ont donné lieu à des rapports et à des discussions collectives, organisé des « ateliers d'écriture » pour libérer la plume de nos correspondants et favoriser leurs contributions à *Grain de Sel*. Un vice-président, nigérien, a été nommé, précédemment délégué pour l'Afrique de l'Ouest d'un réseau mondial de réflexions sur le développement. Nous avons demandé à deux personnalités africaines – résidant en France, pour des questions de coût – d'être membres du Bureau. Nous avons enfin organisé des réunions périodiques dites *Forum palabres* associant à l'Inter-Réseaux les responsables de sept organisations régionales africaines et présidé par une remarquable femme burkinabé, directrice d'un centre régional de formation.

Rien n'y a fait, l'Inter-Réseaux restait fondamentalement un instrument de la coopération française piloté par des Français. Il y avait là comme un vice génétique. La coopération française reste structurellement bilatérale, elle ne sait pas bien déléguer les responsabilités et les financements à ses partenaires, elle ne sait pas s'investir dans des organisations multilatérales pourtant de plus en plus nombreuses et de plus en plus puissantes et seules à même désormais d'avoir un impact sur les politiques d'aide internationale.

Au cours de l'année 2000, nous avons lancé une évaluation externe de l'Inter-Réseaux, confiée à un spécialiste... français. Elle mit clairement en évidence nos faiblesses mais cette évaluation n'a pas provoqué la mutation nécessaire. Je me sentais au demeurant incapable de la conduire car trop habitué aux relations de type bilatéral.

En 2001 mon deuxième mandat de président s'achevait et je refusai un troisième mandat. Il fallut un an, au cours duquel je restai président, pour me trouver un remplaçant, un Belge, président d'une ONG internationale, SOS Faim, que l'on espérait à même d'ouvrir l'Inter-Réseaux sur l'Europe et de favoriser la prise de responsabilité des membres africains. L'année suivante, le secrétaire exécutif

fut recruté par le CIRAD. Une nouvelle équipe de direction se mit en place et focalisa progressivement ses efforts sur le renforcement des capacités des organisations paysannes africaines et de leurs réseaux, sans toutefois changer fondamentalement son statut d'instrument de la coopération française.

Il n'en reste pas moins que l'Inter-Réseaux participa activement à ce que je considère comme une des grandes réussites de la coopération française, à savoir l'aide à la création et à la montée en puissance d'organisations paysannes africaines. Ce mouvement d'ensemble s'est étendu sur plusieurs décennies. Il a commencé par des groupements et associations au niveau des villages puis, par un processus de fédération semé d'embûches et d'échecs, il a fait émerger des Unions nationales, véritables syndicats paysans qui ensuite se sont constitués en réseaux à l'échelle de l'Afrique de l'Ouest. Ces organisations professionnelles nationales et régionales sont désormais capables de négocier avec les pouvoirs publics et les bailleurs de fond. L'objectif en forme de slogan très général «faire de la société civile un acteur de développement» prit là une *expression* concrète et féconde.

Cette montée en puissance fut conduite par des *leaders* paysans souvent remarquables par leur autorité naturelle, leurs compétences, leur dévouement et leur ouverture sur l'extérieur. Grâce à l'Inter-Réseaux, et en particulier à notre secrétaire exécutif qui entretenait avec eux tous des relations étroites et confiantes, je fis la connaissance de plusieurs d'entre eux. Je suis allé à Thiès, au siège de la Fédération des organisations non gouvernementales sénégalaises qui allait donner naissance au Conseil national de concertation et de coopération des ruraux, rassemblant 2 500 000 adhérents. Nous y fûmes accueillis avec une grande sympathie en même temps qu'avec une grande exigence. Ses dirigeants appréciaient que, pour une fois, une institution du Nord respecte scrupuleusement leur responsabilité et leurs objectifs, sans vouloir rien leur imposer mais en leur apportant informations, contacts, éclairage des enjeux politiques, opportunités d'échanges et d'expériences avec les organisations homologues d'autres pays. Je rencontrai aussi de tels *leaders* en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au siège de l'Inter-Réseaux... et je me disais que c'étaient de tels hommes et femmes et de telles organisations que dépendait l'avenir du développement de ces pays.

Et je découvrais aussi à l'Inter-Réseaux que cette *ascension* tenace et discrète était soutenue en France non seulement par la coopération publique mais aussi par des ONG, des experts indépendants, des chercheurs, des représentants des organisations paysannes. Au

Burkina Faso par exemple la Fédération des Unions de groupement Naam prit naissance grâce à l'initiative, en 1967, d'un consultant indépendant français, que j'avais connu au Cameroun lorsque j'étais au ministère du Plan. Il fit bénéficier l'Inter-Réseaux de son expérience et de son enthousiasme. Ce véritable précurseur avait résumé son expérience dans un article, paru en 1991 à Genève, intitulé *Jeux et enjeux de l'autopromotion : vers d'autres formes de coopération*.

Toutes ces rencontres en Afrique et en France me permirent aussi de découvrir un monde nouveau et plein de promesses, celui des mouvements de solidarité internationale. Leur montée en puissance politique et intellectuelle, leur éthique de solidarité commençaient à faire contrepoids à une mondialisation néolibérale dont l'aveuglement, l'avidité, les injustices conduisaient à des crises et à des conflits de plus en plus fréquents.

Cette découverte accompagna et féconda l'initiative que j'avais prise peu après mon entrée en fonction à l'Inter-Réseaux, celle de lancer une expertise scientifique collective visant à évaluer les conséquences sur les conditions de vie en Afrique des politiques d'ajustement structurel. Cette initiative allait me mobiliser pendant plus de dix ans.

Expertise collective *Ménages et Crises* et Réseau Impact

Quelques mois après la fin de mes fonctions à l'ORSTOM, un thème d'expertise scientifique collective s'imposa à moi avec une grande évidence.

Je me disais que quinze années de régression économique et de programmes d'ajustement structurel en Afrique, dont les populations faisaient sévèrement les frais, avaient dû modifier profondément les comportements des individus et des familles, les rapports sociaux, les modes de production. Comment les familles s'étaient-elles adaptées à la diminution brutale et prolongée de leur pouvoir d'achat ? Et ne fallait-il pas tenir compte de ces inévitables et profondes transformations des structures économiques et sociales pour reformuler les politiques de développement et de coopération ? Ne pouvait-on pas, en montrant leur impact à long terme – au-delà de leurs effets à court terme sur les équilibres financiers des économies africaines – remettre en question les programmes d'ajustement structurel conduits par la Banque mondiale ?

Je savais que de nombreux spécialistes de ces pays et de la coopération française avaient accumulé à ce sujet, tout au long de ces années, des observations, des évaluations, des études, des réflexions dans divers domaines et disciplines scientifiques... mais de façon dispersée, chacun dans son domaine de compétence. Je me disais qu'en rassemblant ces expériences et compétences il devait être possible de dresser un diagnostic de synthèse et d'en tirer des recommandations politiques. Je retrouvais là ma profonde conviction personnelle de la nécessité et de la fécondité de l'exercice d'une *intelligence collective et multidisciplinaire* appliquée aux questions de développement. Mais il ne s'agissait plus de méthodes d'investigation comme s'y était consacré le Groupe AMIRA ni du mode d'exercice de la recherche pour le développement comme j'avais essayé de l'organiser à l'ORSTOM, mais de la manière de concevoir et

de mettre en œuvre des politiques de développement et d'aide au développement.

Je ne sais pas très bien comment ce projet s'est imposé à moi. Peut-être à l'occasion des travaux du premier Sommet mondial du développement social qui s'est tenu à Copenhague en 1995 ? Peut-être aussi est-ce en constatant que les travaux du Groupement DIAL que j'avais lancé en 1989 avec la même idée directrice restaient trop cantonnés dans l'économétrie ? Peut-être enfin est-ce en réalisant que l'indépendance, l'autorité et les relations dont je bénéficiais désormais après six ans à la tête de l'ORSTOM me rendaient apte à conduire un tel projet ? Toujours est-il qu'au cours de l'année 1996 j'explicitai ce projet et je le présentai aux chercheurs de l'ORSTOM, au ministère de la Coopération, à DIAL, à quelques collègues de confiance des milieux universitaires, d'ONG et de bureaux d'experts. Je réussis à susciter leur adhésion et une *action incitative* fut lancée à la fin de l'année 1996 sur financement du ministère de la Coopération et de l'ORSTOM/IRD. Je réunis un Comité de pilotage pluridisciplinaire et pluri-institutionnel d'une dizaine de spécialistes qui s'est réuni très régulièrement pendant quelques mois pour organiser un Atelier de trois jours à Marseille en mars 1997.

Cet Atelier visait à un premier diagnostic d'ensemble sur l'évolution des sociétés africaines depuis le début des années 1980. Un appel à contributions fut lancé autour de six thèmes : les mouvements de population, le travail, les nouvelles formes d'organisation sociale, l'évolution des modes de vie et des comportements des familles, les signes et perceptions de la pauvreté, le contexte macro-économique et sociopolitique.

Nous reçûmes une cinquantaine de contributions en provenance de 75 auteurs. Ces contributions étaient *libres* mais devaient pouvoir être rattachées à un des thèmes retenus. La moisson fut très riche et la diversité des auteurs quant aux disciplines, compétences et *casquettes* institutionnelles tout à fait remarquable. Elles furent débattues à partir d'une présentation par les six rapporteurs thématiques, membres du Comité de pilotage. Elles donnaient à voir d'évidents signes d'appauvrissement en Afrique subsaharienne en même temps qu'une évolution profonde des comportements des familles et des structures économiques et sociales. La sévère régression des revenus des ménages – qui allait de pair avec l'enrichissement rapide de certaines catégories privilégiées – suscitait des manières variées d'y faire face. En dépit de la diversité des situations, on observait cependant des phénomènes significatifs et convergents largement généralisés.

Il en était ainsi de l'augmentation du nombre des familles monoparentales dirigées par une femme, du nombre *d'enfants des rues* et de mendiants. Le nombre de repas quotidiens diminuait et les dépenses de santé et parfois d'éducation se réduisaient. L'accession des jeunes adultes, même diplômés, à l'autonomie par l'emploi salarié, au logement, au mariage devenait plus tardive. Les *petits boulots*, ceux des femmes en particulier, proliféraient, le secteur informel s'étendait et les migrations se multipliaient. Sur un plan plus général en constatait l'essor d'associations, souvent fragiles, fondées sur la proximité géographique ou la solidarité économique (telles les organisations paysannes, les associations de quartier, les systèmes de microfinance) en réponse aux défaillances de l'État et de la solidarité familiale. Parallèlement cependant, on observait une dérive des clientélismes traditionnels vers de nouvelles activités illégales comme le trafic de drogue et une aggravation des violences urbaines. L'adhésion à la décentralisation et aux initiatives orientées vers le développement local se renforçait, tandis que l'essor rapide des Églises dites *du réveil* (sectes, groupes de prières) faisait naître de nouveaux modes de sociabilité.

Un tel tableau, avec ses souffrances, régressions et semences d'avenir intimement mêlées, se dessine, nul ne l'ignore désormais, dans tout pays ou région en crise économique, sociale et politique profonde et durable.

Plus globalement, cette première phase de l'expertise collective concluait à une discordance entre le bilan, relativement nuancé, dressé au niveau macroéconomique, et l'accumulation d'observations de terrain témoignant d'un appauvrissement sévère. Elle a montré combien les indicateurs statistiques sont impuissants à rendre compte des profondes transformations qui *travaillent* les sociétés africaines.

Elle a montré aussi que pour un individu l'appauvrissement est d'abord perçu comme une détérioration des liens qui l'attachent à une communauté de vie. L'appauvrissement est avant tout une exclusion des possibilités d'accès aux ressources productrices de revenus et une exclusion des liens sociaux que sont l'éducation, l'information, le crédit, la terre, le capital et le statut qui vous est reconnu comme membre d'une société. Il résulte d'un accroissement des inégalités conduisant à ces exclusions et il est d'autant plus fortement ressenti qu'il côtoie un enrichissement extrême ou indu et qu'il va de pair avec corruptions, spéculations, clientélismes qui mettent des barrières insupportables entre les uns et les autres.

Qui pourrait soutenir encore que ces conclusions ne s'appliquent pas actuellement dans bien des pays en crise, y compris les pays les plus riches ?

Enfin l'Atelier a mis en évidence la multiplicité et les effets pervers des *normes* que tentent de faire prévaloir les puissances économiques internationales, les grands médias, les bailleurs de fonds : libéralisation des économies, modes de consommation, normes de gouvernance... Ces normes s'affrontent, s'additionnent ou, le plus souvent, se combinent avec les normes, valeurs et institutions des pays récipiendaires. D'où un paysage institutionnel brouillé et ambigu et des jugements contradictoires sur ces pays, d'où des politiques d'intervention souvent inefficaces car fondées sur des analyses *presbytes*.

Il me revenait, en fin d'Atelier, d'en faire le bilan. Je soulignai d'abord la qualité des contributions et des débats et la confiance réciproque entre les représentants de disciplines et d'expériences professionnelles différentes. Nous étions bien loin des affrontements idéologiques, théoriques ou méthodologiques des décennies précédentes. Je synthétisai les conclusions rappelées ci-dessus. Mais il me fallait bien constater que nous n'avions dressé qu'un tableau *impressionniste* et ambigu des changements en cours sans déboucher sur une synthèse susceptible de guider la réorientation des politiques de développement et d'aide publique au développement. Il fallait donc passer à une seconde phase de travail sans, comme trop souvent, renvoyer chercheurs et experts à leurs travaux personnels en attendant que les lacunes et ignorances constatées puissent être comblées.

Le Comité de pilotage, légèrement remanié, se réunit donc à nouveau régulièrement pour tirer parti de nos constats. Il décida d'organiser un séminaire, à Abidjan cette fois et en collaboration avec un groupement de recherche pluridisciplinaire africain. Il détermina, après mûres réflexions et longues discussions, quatre thèmes susceptibles de déboucher sur des orientations politiques tenant compte des constats effectués à Marseille. Il identifia enfin une vingtaine de spécialistes (pour moitié africains, pour moitié français) à qui il demanda une contribution de synthèse sur l'un des thèmes retenus. Ces thèmes convergeaient sur la question suivante : *Les familles africaines dans la crise : faut-il modifier les politiques publiques ?* Ce fut d'ailleurs le titre retenu pour une plaquette de 75 pages, publiée par l'ORSTOM au début de l'année 1998, dressant le bilan de l'atelier de Marseille et présentant les thèmes du séminaire d'Abidjan.

Ce séminaire se tint en novembre 1998. Il rassembla une centaine de spécialistes. Les contributions *appelées* furent discutées à partir d'une présentation synthétique par un rapporteur membre du Comité de pilotage. Le dernier jour, l'un des participants, Marc, chercheur au GRET, sut en faire une synthèse, courte et claire, qui recueillit l'assentiment de tous les participants.

Il en ressortait quatre conclusions à implications politiques fortes. La première était que la pauvreté était un phénomène social et pas seulement individuel, qu'elle résultait d'inégalités multiples se renforçant les une les autres, lesquelles inégalités fermaient au plus démunis l'accès aux ressources productrices de revenus. La seconde était que de trop fortes inégalités sociales pouvaient rendre peu efficaces toute politique de croissance et toute *assistance* aux pauvres. La troisième conclusion découlait des deux précédentes : puisque les riches et les détenteurs du pouvoir bloquaient toute redistribution significative des richesses et des pouvoirs, il fallait aider les pauvres à s'organiser en *groupes d'acteurs* (organisations paysannes et professionnelles, collectivités locales, syndicats d'usagers, ONG) capables de prendre en charge leurs intérêts, d'assumer des fonctions d'intérêt collectif et de modifier à leur profit les politiques publiques. Celles-ci pouvaient concerner l'accès à l'éducation, la santé, le foncier, les équipements collectifs, les prix aux producteurs des produits de base... La quatrième conclusion recommandait de mettre en place de telles politiques publiques en y associant les groupes d'acteurs correspondants. Il fallait à cet effet que les pouvoirs publics, incités et aidés en ce sens par les bailleurs de fonds extérieurs, mettent en place des instances de négociation *ad hoc*.

Cette focalisation sur les inégalités et sur des politiques publiques concertées, décentralisées, démocratiques allait à rebours des politiques de développement et d'aide dominantes. Il fallait maintenant faire passer le message, ce à quoi nous nous appliquâmes pendant les années suivantes.

Le Comité de pilotage, que je continuais de présider, commença par présenter ces conclusions au ministère de la Coopération et à l'Agence française de développement. Il étaya ces conclusions par un premier ouvrage collectif, publié en 2001 par les Éditions Karthala et l'IRD, pris en charge par cinq membres du Comité de Pilotage et que je coordonnai : *Inégalités et politiques publiques en Afrique : pluralité des normes et jeux d'acteurs*. Trente-cinq spécialistes reprenant les contributions les plus significatives de l'exper-

tise collective étayèrent ainsi la synthèse du séminaire d'Abidjan. L'ouvrage fut rapidement épuisé.

Mais nos interlocuteurs politiques au Ministère et à l'Agence, s'ils manifestèrent de l'intérêt à l'égard de nos conclusions, ne voyaient pas très clairement comment en tenir compte dans leurs politiques et programmes d'aide.

Le Comité de pilotage décida donc d'entreprendre simultanément une seconde publication collective. Coordonnée par Marc, elle parut en 2002, publiée à nouveau par Karthala et l'IRD, sous le titre : *Comment réduire pauvreté et inégalités : pour une méthodologie des politiques publiques*. Nous avons choisi sept domaines de politiques publiques (santé, éducation, micro-finances, filières agricoles, hydraulique urbaine, foncier rural, micro-entreprises) et nous avons demandé à des spécialistes de ces domaines de tenter de dessiner les grandes lignes de ces politiques publiques telles que nous les entendions en conjuguant résultats de la recherche en sciences sociales et expériences de développement.

Sans attendre la publication de ces ouvrages nous poursuivions nos efforts de communication et de mises en débat de nos propositions. Un tournant décisif intervint en l'an 2000 avec l'adoption par la communauté internationale des fameux Objectifs du Millénaire pour le Développement. La lutte contre la pauvreté devenait la nouvelle idée-force des politiques de développement et de coopération. La France ne s'y engagea qu'avec retard. Elle soutenait que ses actions, programmes et politiques de développement étaient par eux-mêmes réducteurs de la pauvreté. Ce que contesta le Comité d'aide au développement de l'OCDE.

Le ministère de la Coopération demanda alors à un des membres de notre Comité de pilotage d'étudier ce qu'il en était. L'étude porta sur une centaine d'actions d'aide française réalisées au cours des cinq années précédentes. Elle montra que ces actions avaient très certainement contribué à réduire la pauvreté mais que, faute d'explicitier ce critère lors du lancement des programmes, il était impossible d'en faire une évaluation rigoureuse. Elle montra surtout, qu'en conséquence et bien souvent, les actions excluaient, sans s'en rendre compte, les plus pauvres de leur champ d'investigation. Elle recommanda enfin que, plutôt que de cibler les plus pauvres dans des politiques d'assistanat – ce que faisait les politiques désormais à la mode – il convenait d'inclure les catégories sociales les plus défavorisées dans des politiques plus globales de lutte contre les inégalités. C'était là le message principal de notre expertise collective.

La même année, en 2000, la Banque mondiale consacrait son Rapport annuel sur le développement à la lutte contre la pauvreté. Une discussion fut organisée à Paris et le ministère de la Coopération nous invita à donner notre point de vue. Ce que nous fîmes en insistant sur la prise en compte des inégalités. Le futur économiste en chef de la Banque, F. Bourguignon, était présent. Il allait bientôt remplacer Joseph Stiglitz. Celui-ci avait démissionné avec éclat de son poste en 1999 ; il sera prix Nobel d'économie en 2001. Ses critiques et propositions rejoignaient les conclusions de notre expertise collective tout en les intégrant, partiellement, il est vrai, dans une perspective géopolitique mondiale beaucoup plus ample.

Le ministère de la Coopération décida alors et enfin de tenir compte explicitement de l'objectif de réduction de la pauvreté dans sa politique d'aide. Il voulut rédiger à cet effet un document de doctrine explicitant cette nouvelle prise de position. Faute de compétences internes il nous demanda de l'aider dans la rédaction de sa *contribution au débat*. Ce document de doctrine diffusé en août 2001 incorpora certaines de nos propositions et s'intitula : *Lutte contre la pauvreté, les inégalités et l'exclusion*. La prise en compte de nos idées directrices, novatrices pour l'époque, progressait donc, du moins... sur le papier car la volonté de mettre en œuvre la doctrine affichée se fit progressivement de plus en plus molle.

Toujours est-il que le ministère accepta en 2001 que notre expertise scientifique collective se constitue en un réseau dédié à cette question et d'en financer un secrétariat exécutif de deux personnes et la logistique de ses activités courantes. Ce fut la naissance du Réseau IMPACT. Il allait fonctionner pendant huit ans.

L'expertise collective que j'avais lancée en 1996/1997 était arrivée à bon port. Je me mis donc en retrait, c'est-à-dire que je refusai d'assurer la présidence du Réseau. D'ailleurs *j'avais fait valoir mes droits à la retraite* à l'IRD au début de 2001, à 64 ans. Je demandai cependant à l'IRD et obtins le statut d'*éméritat* qui permet de poursuivre des activités avec une casquette institutionnelle, mais sans émarger au budget de l'État et donc sans les contraintes administratives afférentes. Le Réseau IMPACT s'est voulu *informel*, comme l'expertise collective qui l'a engendré. Il s'est doté d'un Comité d'orientation qui a réuni une quinzaine de personnes dont la moitié des membres du Comité de pilotage de l'expertise collective. Le secrétariat exécutif était assuré par Marc, du GRET, celui là même qui nous avait fait accoucher de la synthèse d'Abidjan, et par une jeune géographe, passionnée et tenace. Ce secrétariat était installé

dans les locaux du GRET qui, pour la gestion du budget, assurait la représentation légale du Réseau.

Marc, agroéconomiste, ancien directeur du GRET, brillant, à l'intelligence politique très développée et sachant combiner avec la plus grande aisance des activités de recherche et d'expertise, fut la locomotive du Réseau pendant cinq ans. Il y eut entre nous une grande complicité. Quant au président du Comité d'orientation je le connaissais depuis presque trente ans puisque nous avons travaillé ensemble au Groupe AMIRA.

Les objectifs du Réseau étaient de préciser et d'expérimenter nos idées directrices sur les politiques de lutte contre la pauvreté et les inégalités et d'aider à les traduire dans les politiques, programmes et projets de développement. Ceci par des activités de recherche, d'expertise, de formation et de communication réunissant des compétences variées et des institutions souvent peu enclines à travailler ensemble. Il a produit de nombreuses études, réalisé quelques expertises appréciées des décideurs, organisé plusieurs colloques nationaux et internationaux. Il a favorisé une prise de conscience, dans les diverses institutions françaises spécialisées sur le développement, de l'importance des liens entre la croissance, la réduction de la pauvreté et des inégalités et leurs implications en termes d'équité. Il a contribué à réhabiliter à cet effet le rôle des États, des politiques publiques et des politiques de décentralisation impliquant les groupes d'acteurs sociaux concernés. Bref, il a acquis une audience incontestable au niveau national et la considération d'institutions internationales comme la Banque mondiale, la FAO et l'UNESCO.

J'étais membre du Comité d'orientation et je contribuais aux activités du Réseau par mes conseils, des notes de politique, mes relations avec les responsables des institutions représentées *intuitu personae* par des membres du Comité d'orientation (IRD, CIRAD, universités, DIAL, ministère de la Coopération, AFD, ONG, bureaux d'experts, etc.) mais, pour la première fois depuis longtemps, je n'étais plus le responsable en première ligne. J'estimais que je n'étais plus vraiment *aux affaires* et que je n'étais plus en mesure de suivre de près ce qui se passait *sur le terrain* et dans les institutions internationales en charge du développement. Je ne vais donc pas m'étendre longuement sur les activités du Réseau.

J'ai cependant participé personnellement à trois de ses actions. Tout d'abord, et je ne pouvais rater l'occasion, j'ai contribué à l'analyse par une équipe du Réseau du rapport 2006 de la Banque mondiale sur le développement «Équité et développement». Six ans après son Rapport 2000, «Combattre la pauvreté», la Banque repre-

rait le sujet en analysant, cette fois, les interactions entre croissance, réduction de la pauvreté... et réduction des inégalités, comme nous l'avions préconisé en l'an 2000 devant F. Bourguignon, devenu depuis lors économiste en chef à la Banque. Notre commentaire fut publié à la Documentation Française et utilisé par le représentant de la France auprès de la Banque mondiale et du FMI lors du Conseil d'Administration de la Banque consacré à ce rapport.

Même opération l'année suivante. Cette année-là, la Banque préparait son Rapport annuel 2007 consacré à *L'agriculture au service du développement*, secteur qu'elle avait délaissé dans ses Rapports annuels depuis plus de 25 ans. Le Réseau IMPACT en avait fait le sujet de ses préoccupations principales et le domaine de sa meilleure expertise. Or, dans son projet de Rapport, la Banque semblait avoir publié ses prises de positions novatrices de l'année précédente sur la question des inégalités et de leurs relations, souvent négatives, avec la croissance (F. Bourguignon avait depuis lors quitté la Banque). Le Réseau se saisit du projet de rapport et une équipe d'une dizaine de ses membres, à laquelle je me joignis, en fit un commentaire critique détaillé. Celui-ci fut aussi publié à la Documentation Française et largement diffusé. Mais n'eut que peu d'influence sur le rapport final...

La troisième action du Réseau à laquelle je participai activement fut prise à mon initiative. L'IRD avait constitué vingt-huit unités de recherche en Sciences sociales. Chacune avait dû justifier sa création ou son renouvellement après évaluation par un exposé détaillé de sa problématique scientifique, de ses objectifs et de ses programmes. Seul le Groupement DIAL affichait clairement le thème de la relation entre croissance, pauvreté et inégalités économiques. Mais j'étais personnellement convaincu que d'autres unités de recherche travaillaient plus ou moins directement sur le sujet et avaient à dire sur les inégalités spatiales, sociales, politiques, d'accès aux services publics (éducation et santé en particulier). Pourtant, à l'IRD, il n'y avait guère d'échanges et encore moins de collaborations sur cette question majeure transversale.

J'obtins de la direction de l'IRD que le Réseau IMPACT ait accès aux rapports de création ou de renouvellement de ces unités de recherche. Avec Marc et son assistante, je procédai à la lecture de tous ces rapports avec une grille de mots-clés reflétant les convictions du Réseau. Nous avons trouvé que, peu ou prou, quatorze de ces unités sur vingt-huit travaillaient sans l'explicitier sur le sujet. Nous avons alors proposé à l'IRD de réunir en séminaire des représentants de ces unités de recherche et du Réseau IMPACT pour sou-

mettre à la critique les propositions du Réseau et si possible faire de ce thème un axe fédérateur des investissements scientifiques de l'IRD. Celui-ci organisa le séminaire mais en interne... sans le Réseau IMPACT. Triste illustration des querelles, rivalités et chasses gardées si fréquentes entre institutions françaises que, précisément, le Réseau IMPACT avait pour objectif de surmonter ! L'IRD fit cependant de ce sujet un des six axes scientifiques prioritaires de son programme stratégique. Tout comme le CIRAD d'ailleurs avec qui, chaque année, le Réseau organisait une école doctorale sur ce sujet.

Ces conflits, le manque de volonté politique du ministère des Affaires Étrangères, le caractère informel du Réseau et la faiblesse de ses moyens, son incapacité à s'intégrer dans des réseaux internationaux sources de financement finirent par en épuiser l'élan. Une évaluation externe de ses activités depuis 2002 commanditée en 2008 par le ministère mit en évidence ces lacunes. La très profonde réorganisation du ministère en 2009 combinée à cette évaluation critique aboutit à la dissolution du Réseau.

L'opération conjointe Expertise collective et Réseau IMPACT s'est donc étendue sur une bonne douzaine d'années. Malgré ses faiblesses et ses limites, elle a mis le doigt – là où ça fait mal – sur ce qui m'apparaît en fin de compte comme le cœur des problèmes de notre monde contemporain : les inégalités mondiales de toutes natures qui croissent rapidement et se renforcent les unes les autres en excluant les uns au fur et à mesure que les privilèges des autres se renforcent. De la réduction de ces inégalités dépendent conjointement la paix, le développement et l'environnement. Il est patent qu'à notre époque les politiques renâclent à s'y attaquer, et c'est peu dire. Pourtant une prise de conscience de cette maladie mortelle se fait jour. De grandes voix politiques et scientifiques commencent à le proclamer. Un exemple parmi d'autres ? En août 2009, Pascal Lamy, directeur général de l'Organisation mondiale du commerce, longtemps considérée comme emblématique du libéralisme économique, affirmait dans une interview au *Monde* : « Il y a dans le capitalisme de marché des inégalités intrinsèques qu'il faut contester à la racine. Peu d'Occidentaux le font. Amartya Sen y travaille ». Et je considère comme un grand succès du réseau IMPACT que ce soit le nouveau président de ce réseau, Jean-Luc, qui ait co-organisé en 2005 à Paris, à l'UNESCO, et animé le colloque biennuel de l'Association internationale fondée par Amartya Sen, prix Nobel de l'économie et chantre de l'équité. Jean-Luc, cet économiste-statisticien que j'avais rencontré comme assistant technique en Haïti dans les

années 70, mobilisé dans le Groupe AMIRA et accueilli comme chercheur à l'IRD, a d'ailleurs dirigé, avec le secrétariat exécutif d'IMPACT, une publication originale tirée des travaux du Colloque et titrée « Repenser l'action collective, une approche par les capacités ». Je pouvais mesurer là le chemin parcouru depuis mon engagement en 1960 en faveur de *l'aide au développement*, et depuis mes pesées minutieuses des aliments consommés par les habitants de l'Adamaoua. Je pouvais constater aussi que les idées directrices que j'avais promues d'un point de vue technique par le Groupe AMIRA – connecter le local et le global, nourrir les actions à long terme de la connaissance du passé, faire travailler ensemble disciplines scientifiques et institutions variées – avaient pris corps dans une analyse globale et politique des problèmes majeurs du monde contemporain.

Il n'en reste pas moins que nous, participants de l'expertise collective et membres du Réseau IMPACT, et moi au premier chef, avons échoué sur deux points : incapacité d'une action *informelle* à embrayer sur des institutions politiques, incapacité à se faire entendre et à s'insérer dans les réseaux internationaux qui *plaident* pour une rénovation des politiques de développement et d'aide au développement.

J'atténue cependant mes regrets en pensant que les idées justes finissent par s'imposer et en subodorant que ce patient travail de mobilisation progressive d'une centaine de spécialistes de tous horizons sur une même thématique n'aurait guère été possible dans des réseaux internationaux complexes, dispersés et conflictuels. Au demeurant il m'apparaît que, bien souvent, ces *thinks tanks* anglosaxons que les Français boudent depuis toujours sont quelque peu conventionnels. Bridés par les accords qui les lient aux bailleurs de fonds, ils tempèrent leurs critiques pour qu'elles soient *entendues* des pouvoirs politiques. Ces critiques modérées renforcent, de fait, ces pouvoirs politiques et les institutions internationales en leur donnant l'occasion de paraître en tenir compte. Nous étions plus libres, plus radicalement critiques quant au fond et donc plus novateurs.

Ce mode d'exercice d'une intelligence collective requiert un engagement personnel opiniâtre et un leadership, fait de rigueur intellectuelle et de recherche du consensus et de la synthèse. Il se trouve que ce sont là deux qualités que je revendique et qui m'ont été reconnues.

Je ne peux mieux faire pour terminer ce chapitre que de donner la parole à la coordinatrice, déjà expérimentée, d'un groupe d'étu-

dians d'un DESS de Paris I Sorbonne spécialisé sur le développement et la coopération internationale. Ce groupe d'étudiants avait pour sujet l'étude du Réseau IMPACT, ses objectifs, son organisation, ses forces et ses faiblesses. Il a interrogé en 2004 de nombreux membres du Réseau par groupes de deux étudiants. J'ai analysé toutes leurs contributions et participé à une réunion de synthèse. J'ai pu constater la qualité et la pertinence de ces travaux, qui préfiguraient d'ailleurs les conclusions de l'évaluation diligentée quatre ans plus tard par le ministère des Affaires Étrangères. La coordinatrice de ce groupe concluait sa synthèse en ces termes : « Après avoir passé plusieurs dizaines d'heures à discuter avec nos interlocuteurs, nous retiendrons l'extraordinaire ténacité et le charisme doux de Gérard Winter, l'espoir (utopique ?) de changer le courant des choses de tous ces chercheurs passionnés et, surtout, la volonté légitime de voir les fruits de leur travail reconnus et intégrés dans un espace de réflexion politique ».

Autres passages de témoin

Outre les responsabilités évoquées précédemment, j'ai eu, de 1996 à 2009, des activités variées, se fécondant mutuellement dans leur concomitance ou leur succession. Toutes ces activités ont consisté en fait à réfléchir sur mon expérience antérieure pour en transmettre les acquis à ceux qui étaient engagés à leur tour, et dans une nouvelle donne, dans l'aventure du développement.

En 1999, le premier ministre socialiste, Lionel Jospin, s'est décidé à créer le Haut Conseil de la coopération internationale (le HCCI). Ce Haut Conseil avait pour mission de permettre une concertation régulière entre les acteurs publics et privés de la coopération internationale française et de formuler des avis et recommandations sur les politiques bilatérales et multilatérales de la France en la matière et sur l'action des opérateurs privés. Ses soixante membres, nommés par le Premier ministre, provenaient d'horizons très divers : Parlement, collectivités locales, confédérations syndicales, groupements d'employeurs, ONG, groupements mutualistes, associations de migrants, ainsi que quinze personnalités choisies en raison de leur autorité dans le domaine de l'aide au développement et de la coopération culturelle, scientifique et technique. Je fus nommé au titre de cette dernière catégorie.

Pendant trois ans, grâce à la liberté dont je disposais pour organiser mon emploi du temps et grâce à l'expérience diversifiée que j'avais pu acquérir des questions de développement et des milieux et acteurs de la coopération, je me suis investi fortement dans les activités du HCCI.

Je connaissais déjà un certain nombre de membres de ce Haut Conseil mais j'appris à en connaître d'autres aux caractères bien affirmés, aux compétences ou expériences irrécusables, à l'engagement fortement motivé. Ce qui était particulièrement intéressant c'était la collaboration, ponctuée de débats parfois très vifs, entre

trois mondes peu habitués à se fréquenter : le monde politique (anciens ministres, parlementaires, maires, etc.), le monde des ONG militantes (représentées par les responsables des plus importantes d'entre elles ou de leur *coordination*), le monde des spécialistes (universitaires, chercheurs, experts). À quoi s'ajoutaient quelques chefs d'entreprises, privées ou publiques, dont un directeur de journal (*Ouest France*) et, en tant qu'*observateurs*, quelques hauts fonctionnaires des ministères les plus concernés par la coopération internationale.

Une des personnalités les plus marquantes – la plus écoutée – était l'ambassadeur Stéphane Hessel. Né en 1917 à Berlin (je crois savoir que l'histoire de ses parents a inspiré le film *Jules et Jim* de François Truffaut), donc octogénaire, ce normalien avait eu une carrière diplomatique brillante, en particulier dans le cadre des Nations-Unies. Militant convaincu des droits de l'homme et de la coopération internationale, il avait l'art de formuler les critiques les plus pénétrantes de la politique française de coopération dans un langage d'une exquise courtoisie qui désarmait les oppositions des représentants des ministères. C'est lui qui s'était entremis avec obstination auprès du Premier ministre, assez peu intéressé par ses questions, pour que soit créé le Haut Conseil. Il influença fortement nos travaux pendant trois ans. Je m'entendais très bien avec lui et l'estime qu'il me portait se manifesta quand, désireux d'alléger ses activités, il me délégua la présidence d'un des groupes de travail les plus importants de la première mandature de ce Haut Conseil, celui portant sur la question : *Quelles ressources humaines pour la Coopération ?*

Une autre personnalité marquante de ce Haut Conseil fut son Président, Jean-Louis Bianco. Conseiller d'État, ancien secrétaire général de la présidence de la République pendant neuf ans auprès de Mitterrand, il fut aussi ministre des Affaires Sociales et ministre de l'Équipement. En 1999 il était député et maire de Dignes les Bains. Il s'investit activement dans cette responsabilité supplémentaire et, aidé par un secrétaire général du Haut Conseil particulièrement dynamique et incisif (quoique issu du ministère des Affaires Étrangères), il fit travailler rondement le Haut Conseil. Efficace, de rapports simples et chaleureux, il acquit la confiance de tous les membres, si divers, du Haut Conseil. Il sut surtout faire prendre en considération par les ministères les rapports et avis produits et en diffuser les résultats dans les médias.

Le Conseil travaillait, très classiquement, de la manière suivante : en séance plénière mensuelle il choisissait un ou plusieurs sujets

politiques pour lesquels étaient constitués des Groupes de travail ad hoc présidés par un membre du Haut Conseil assisté d'un chargé de mission du secrétariat général. Ces Groupes réunissaient les membres du Haut Conseil volontaires, des spécialistes de la question, des représentants des ministères concernés. Ils procédaient à des auditions, analysaient les rapports antérieurs, demandaient des contributions. Au bout de quelques mois un rapport était rédigé, synthétisé par un *Avis* de quelques pages que discutait et amendait point par point l'Assemblée plénière avant de procéder à un vote, de le transmettre au Gouvernement et de le diffuser.

Les thèmes de travail étaient choisis en fonction de ce qui apparaissait comme les points faibles ou fortement améliorables de la politique de coopération française (renforcement des ONG, santé, éducation, recherche, assistance technique, migrants, visas, prévention et gestion des crises, droits de l'homme, etc.) et en fonction de l'actualité des Conférences internationales. En trois ans le Haut Conseil a produit plus de vingt rapports et *Avis*, ce qui est considérable.

J'ai participé à une demi-douzaine de ces Groupes de travail dont un comme président et un autre comme co-président. Ce dernier concernait l'enseignement supérieur et la recherche en coopération. Celui que j'ai présidé portait sur « Les ressources humaines et la coopération ». Je m'y investis fortement avec deux autres membres du Haut Conseil. Il a réuni une trentaine de membres. Il a été adopté à l'unanimité par l'Assemblée plénière. Nous observions que la France disposait de nombreux spécialistes du développement ayant une expérience *de terrain* originale car approfondie et prolongée – assistants techniques (au statut d'ailleurs ambigu); membres d'ONG; chercheurs dont plus de 1500 à l'IRD et au CIRAD; universitaires; experts de bureaux d'études ou *free lance* – mais aussi que cet ensemble était très fortement cloisonné et peu audible sur le plan international. Nous constatons aussi que la coopération française faisait très peu appel, à la différence des autres coopérations internationales, *aux ressources humaines* des pays en développement eux-mêmes et qu'elle déléguait fort rarement la maîtrise d'ouvrage des programmes de coopération à ces pays. Elle entretenait de ce fait une confusion regrettable entre les fonctions politiques du ministère de la Coopération et les fonctions de mise en œuvre opérationnelle des programmes. Enfin nous déplorions que la formation de nouvelles *ressources humaines* ne soit pas assurée dans un système cohérent et que l'*accumulation* critique et la valorisation des connaissances et méthodes acquises par cette fréquenta-

tion longue et diversifiée du terrain soient quasiment négligées. En bref, nous affirmions que l'atout principal et spécifique de la coopération française dans son ensemble était très mal utilisé tant dans les pays en développement que dans les instances internationales. Sur chacun de ces points nous faisons des recommandations de portée politique évidente.

J'ai su ultérieurement que ce rapport avait été vivement apprécié par le ministère des Affaires Étrangères et j'ai pu constater qu'il avait sans doute contribué à accélérer certaines évolutions significatives de la politique suivie en ce domaine, en particulier la réforme de l'assistance technique, l'amélioration du statut des jeunes volontaires de la coopération et la transformation de la Caisse centrale de coopération économique en une « Agence française de développement » chargée de la mise en œuvre des programmes de coopération. Sur d'autres points ce rapport ne fut pas suivi d'effets immédiats tangibles. Il est vrai que ce rapport a été produit en juin 2002, à la fin du premier mandat du Haut Conseil et juste avant le retour de la droite au gouvernement.

Le Haut Conseil organisait chaque été un séminaire largement ouvert sur l'extérieur et qui donnait l'occasion à des personnalités politiques françaises, étrangères et internationales de participer à des débats sur le thème retenu. En 2000 ce séminaire eut lieu à Dourdan et je suis intervenu en séance plénière à une table ronde consacrée à la lutte contre la pauvreté. Mon intervention (deux minutes, une demi-page) résumait de manière quelque peu abrupte pour les responsables politiques présents les thèses du Réseau IMPACT en voie de constitution. Je l'avais intitulé « les quatre non-dits politiques de la lutte contre la pauvreté ». Et en effet, alors, on ne disait pas, ou pas assez fort, que la lutte contre la pauvreté est d'abord un processus politique de réduction des inégalités de revenus, de capacités, de droits et de pouvoirs entre catégories sociales et entre pays. On ne disait pas comment il était possible, du Nord, d'inciter les gouvernements du Sud – généralement expressions des couches sociales favorisées – à adopter des politiques pro-pauvres contraires à leurs intérêts. On ne disait pas non plus, car on ne s'en rendait pas encore bien compte, que la lutte contre la pauvreté, si elle est trop exclusivement ciblée sur les plus pauvres – et à supposer qu'on puisse les atteindre sans détournement de l'aide – risque de les marginaliser encore davantage. On ne disait pas enfin que, pour toutes ces raisons, la pauvreté ne serait pas significativement réduite en quelques années, contrairement à ce qui venait d'être affiché au niveau international dans les « Objectifs du Millénaire ».

Le Haut Conseil donnait ainsi, à peu de frais, la possibilité de rassembler l'expérience de nombreux intervenants de la coopération internationale, motivés, tenaces, travaillant souvent dans l'ombre, et de la transmettre aux plus hauts responsables politiques de cette coopération.

Le premier mandat du Haut Conseil se termina à l'automne 2002 et le nouveau gouvernement le renouvela pour trois années. Mais il nomma une nouvelle équipe dirigeante beaucoup moins dynamique que la précédente. Elle ne sut pas se faire entendre et, en 2005, le Haut Conseil fut supprimé. Comme quoi, cette idée de rassembler des compétences d'origine très diverse pour en dégager des analyses et propositions novatrices ne peut porter des fruits que si elle est portée par un contexte politique favorable et que si elle est mise en œuvre par des leaders très motivés et à l'autorité reconnue.

On peut se demander cependant quel est l'impact réel de telles analyses, innovations, propositions, recommandations. Si on recherche quelles furent, parmi les nombreuses recommandations de la vingtaine des Avis du premier Haut Conseil celles qui furent suivies d'effets, on risque d'être quelque peu déçu... Il y en eut certes, mais pas très nombreuses. Mais, au delà de cette évaluation directe et à court terme, je reste convaincu que les diagnostics rigoureux et les idées justes finissent par modifier les manières de voir, les pratiques, les choix politiques, les contenus des formations. J'en ai fait l'expérience avec AMIRA, avec l'Inter-réseaux développement rural, avec le réseau IMPACT et surtout dans le domaine de la recherche pour le développement.

Précisément cette fonction de *passeur* je l'ai alors exercée quasiment en permanence à propos de la recherche pour le développement pour laquelle il ne fallait cesser de plaider auprès des ministères et responsables successifs et de rassembler des forces trop dispersées dans les universités, les établissements de recherche et de formation, les ONG, les bureaux d'études et d'expertise.

J'ai d'abord participé en 1997 au lancement du nouveau Comité de l'Académie des Sciences pour les Pays en développement, à l'initiative et sous la présidence de François Gros qui avait été chargé de la recherche au Cabinet de Laurent Fabius lorsque ce dernier fut Premier ministre. Il accepta, en 2002, de préfacer mon essai *L'impatience des pauvres*.

En 1998/1999, j'ai fourni une contribution importante au rapport demandé par le gouvernement à mon successeur à la tête de l'ORSTOM, sur la recherche en relation avec les pays du Sud. Puis, face

aux faibles réactions gouvernementales suscitées par ce rapport, le HCCI constitua un groupe de travail sur ce sujet. J'ai co-présidé ce groupe avec P. Hugon, professeur à l'Université de Nanterre avec qui j'entretenais des relations de travail depuis que je l'avais croisé au ministère du Plan du Cameroun en 1965. Le groupe de travail produisit un rapport et un Avis au gouvernement en 2002. Le HCCI, au cours de son deuxième mandat, et pour le nouveau gouvernement issu des élections de 2002, reprit la question et rédigea un nouveau rapport et un nouvel avis. Il y ajouta d'ailleurs un rapport particulier en 2005 sur les relations entre ONG et recherche pour le développement. Naturellement je participai à ces deux groupes de travail.

Il se trouvait que, à propos de ces relations des ONG avec la recherche, j'avais, peu auparavant, rédigé, avec quelques chercheurs de l'IRD à la retraite, une note sur ce sujet à destination des responsables de l'IRD. Pour ce faire j'avais interviewé personnellement un certain nombre de dirigeants des grandes ONG françaises, pour élucider les raisons pour lesquelles deux mondes, celui de la recherche pour le développement et celui des ONG, avaient tant de mal à travailler ensemble. Je proposai dans ma Note à la Direction Générale de l'IRD une politique pour surmonter cette lacune. Cette Note ne fut pas suivie d'effet à l'IRD mais les ONG prirent conscience du problème puisque, peu après, elles l'inscrivirent à leur agenda de travail dans le cadre de la Coordination qui les rassemblait.

Enfin, je pris en charge, avec le professeur d'université qui avait présidé le second groupe de travail sur la recherche du HCCI, le chapitre consacré au soutien à la recherche scientifique dans les pays en développement d'une publication de la Documentation Française sur l'Aide publique française au développement.

Ces *pilonnages* successifs reprenaient inlassablement les constats, plaidoyers et propositions esquissés dès l'élaboration du Projet d'Établissement de l'ORSTOM en 1990. Mais, au fur et à mesure, ils s'enrichissaient de l'expérience acquise des uns et des autres, ils s'adaptaient aux changements de la donne politique nationale et internationale et ils essayaient de tirer parti des mutations çà et là amorcées pour passer d'un dispositif particulier de recherche pour le développement hérité de la période coloniale à une politique nationale et européenne de coopération scientifique internationale en faveur d'un développement global et durable.

Quelle a été l'influence de tous ces travaux et rapports dans les changements qui affectent depuis quelques années la recherche pour

le développement en France ? C'est évidemment impossible à évaluer avec quelque précision. Toujours est-il que certaines des idées défendues ont fait leur chemin. La recherche pour le développement a acquis ses lettres de noblesse et est désormais reconnue comme une priorité politique pour affronter les défis géostratégiques du développement durable. Au moment où j'écris ces lignes, la Conférence mondiale sur les changements climatiques qui se tient à Copenhague atteste – malgré son échec politique – de ce changement et de la nécessité désormais reconnue de la multidisciplinarité de cette recherche, puisque climat, océans, ressources en eau, biodiversité, forêts équatoriales, désertification, pandémies, activités humaines ne peuvent être étudiés séparément. Il est désormais aussi admis que la fracture scientifique entre le Nord et le Sud est un handicap majeur des négociations internationales sur l'avenir de la planète et un frein au développement des pays les plus pauvres. Elle justifie donc pleinement la mission, depuis longtemps assumée par l'ORSTOM/IRD, d'aide à la science dans ces pays. Enfin, la prise en charge de la recherche pour le développement en coopération par l'ensemble du dispositif national de recherche prend actuellement forme avec la multiplication des unités mixtes de recherche et des programmes internationaux, la création de pôles scientifiques en France, la transformation des centres de l'ORSTOM/IRD en Afrique en plate-formes scientifiques ouvertes à tous.

Dès le rapport du HCCI en 2005, j'avais milité pour une idée nouvelle : la création d'une Agence inter-organismes pour piloter et mettre en œuvre cette recherche nationale pour le développement en coopération. Une telle Agence a été créée peu après et son secrétariat exécutif confié à l'IRD. Face aux difficultés rencontrées, nées d'une certaine confusion entre les missions de cette Agence et l'IRD, j'ai défendu, par une note de trois pages – remise au début 2008 au Président de l'IRD chargé par le gouvernement d'un rapport sur l'avenir de cette agence, puis transmise aux ministères de la Recherche et des Affaires Étrangères – une idée quelque peu iconoclaste : la transformation, très progressive, de l'IRD en une Agence beaucoup plus ambitieuse. Je proposai de lui confier les missions suivantes : piloter les programmes nationaux de recherche pour le développement après en avoir déterminé les priorités, en négocier la réalisation avec les pays partenaires et en valoriser les résultats dans des activités de formation et d'expertises. À quoi s'ajoutait l'ouverture de ces programmes à la participation des pays européens et des pays du Sud et la mise en œuvre des aides directes du ministère des Affaires Étrangères aux institutions et équipes des pays africains.

Pour ce faire je préconisais de transférer une grande partie des postes de chercheurs de l'IRD en postes d'accueil de chercheurs des établissements et universités françaises, européennes et des pays du Sud.

Je suis convaincu que cette idée finira par s'imposer. Il n'est paradoxal qu'en apparence que tout au long de mon itinéraire professionnel j'aie pris parti pour cette maison bizarre qu'était l'ORSTOM en 1959 et devenue IRD en 1998 pour, près de cinquante ans après, en préconiser la disparition. C'est en effet toujours la même vocation que je défendais en l'adaptant aux transformations stupéfiantes de notre planète au cours de ces cinquante années.

J'ai voulu être *passer* d'une autre façon, plus habituelle, en consignait par écrit le fruit de mon expérience professionnelle. Je pris rapidement conscience de la difficulté de l'entreprise. Jusque-là, je n'avais écrit que des études, des articles, des synthèses, des *papiers* sur des sujets techniques et scientifiques bien circonscrits et pour des destinataires spécialisés et bien identifiés. Séduire et convaincre un public élargi, inconnu, peu au fait des questions – certes importantes mais difficiles, vastes et controversées – relatives conjointement au développement, à la coopération et à la recherche, c'était une autre affaire à laquelle je n'étais guère préparé.

Si je me suis lancé dans l'aventure c'est parce que j'étais irrité par les ignorances, les idées reçues et les jugements sommaires et implacables prévalant à l'encontre des pays les plus pauvres et, en particulier, de l'Afrique subsaharienne. Mon expérience contredisait à certains égards ce pessimisme ambiant, souvent superficiel et toujours stérile. Je ne niais pas la misère, les échecs, les guerres, les dictatures qui faisaient la *une* des médias et l'objet de la plupart des analyses. Mais j'estimais que, par orgueil, myopie et impatience, le Nord ne savait pas y reconnaître sa part de responsabilité ni surtout voir les signes d'espoir qui surgissaient au Sud d'évolutions lentes et profondes et d'innovations prometteuses. Je voulais contribuer, vaste ambition, à un changement de regard du Nord sur le Sud.

Je me décidai donc à rédiger un véritable essai. Ce sera *l'Impatience des pauvres* édité par les Presses Universitaires de France au début de l'année 2002. La rédaction en fut longue et quelque peu laborieuse. La première mouture s'étendit sur trois ans et demi. Il faut dire qu'entre 1997 et 2000 mes autres activités furent multiples et accaparantes, comme il ressort des pages précédentes. Mais ces autres activités me permirent d'enrichir substantiellement le contenu proprement politique de l'essai.

Celui-ci comportera finalement trois parties. La première, *Le développement perdu de vue*, consacré aux méthodes d'analyse et d'enquête ; la seconde, *Les voies du développement*, préconisant un changement des politiques de développement et de coopération ; la troisième, *L'ultime secret : une science partagée*, mettant en relief le rôle de la recherche en coopération. Je maîtrisais bien, par expérience, le premier et le troisième sujets, mais le second était beaucoup plus difficile et je l'avais en fait peu pratiqué en dehors de la planification camerounaise et de la création en Afrique de Directions de la Prévision au temps de mon passage à l'INSEE. Heureusement, mon investissement dans l'Inter-Réseaux développement rural, dans l'expertise *Ménages et Crises* et au HCCI nourrit ma réflexion et mes propositions. Celles-ci préconisaient un développement solidaire donnant voix aux citoyens et aux acteurs sociaux sous la régulation et l'arbitrage d'un État réhabilité et promoteur de politiques publiques concertées. À l'encontre des politiques habituelles imposées d'en haut, de l'extérieur, trop libérales, source de trop d'inégalités et de trop d'exclusions.

J'eus l'occasion de tester l'intérêt que pouvait susciter le contenu de cet essai auprès de jeunes étudiants français et étrangers. En effet, pendant sept ans, de 1996 à 2002, je pris en charge un cours d'économie du développement dans le cadre d'un DESS à l'École Nationale supérieure d'agronomie de Paris soutenu par l'UNESCO. J'avais devant moi des étudiants déjà diplômés d'études supérieures, dans ces disciplines variées et dont certains, les étudiants en provenance de ces pays du Sud, avaient déjà une expérience professionnelle. Quelque peu surpris par leur ignorance en matière d'économie, je dus apporter une attention extrême à l'aspect pédagogique de mes propositions : des chapitres de *L'impatience des pauvres* que je leur soumettais.

Je fus puissamment aidé dans la rédaction de cet essai par Marie-Lise, devenue une des responsables de la communication à l'IRD et dont j'ai déjà eu l'occasion de parler. Elle accepta de relire mon manuscrit au fur et à mesure que les chapitres étaient achevés. Elle m'aidera à mieux cibler mon projet et surtout à rendre mes formulations plus claires. Avec un certain étonnement je découvris combien celles-ci étaient prisonnières de concepts économiques abscons. Je pris conscience qu'elles supposaient connus des savoirs relevant pour moi de l'évidence mais ignorés du grand public même très cultivé, qu'elles étaient enfin truffées d'expressions toutes faites en honneur dans le jargon des spécialistes du développement. Grâce à la rigueur et à la patience de Marie-Lise, j'appris à m'exprimer dans un langage ordinaire (ou à peu près !). À la suite de quoi d'ailleurs,

dans mes activités de passeur, je fis la chasse, avec acharnement, auprès de mes collègues de travail, à ces expressions trop condensées ou trop vagues auxquelles ils étaient si habitués qu'ils n'y prêtaient plus attention. La *communication* devrait faire partie du bagage professionnel de tout scientifique.

Mon manuscrit fut terminé en juin 2000. Les Presses universitaires de France acceptèrent de le publier – moyennant réduction d'un tiers – dans la collection *Sciences, Histoire et Sociétés* dirigée par un professeur de philosophie, spécialiste d'éthique. Il me fallut trois mois de chirurgie pour éliminer plus de cent pages : développements les plus *pointus* et surtout beaucoup d'anecdotes et de références relatives à mon parcours professionnel. À l'origine de cet ouvrage, il y avait en effet le désir de défendre des positions et de les illustrer par mon expérience. Il me fallut privilégier, à regret, le premier objectif. Je reprendrai le second sept ans après en me lançant dans le présent récit.

L'Impatience des pauvres parut en janvier 2002. Je dus alors, tâche imprévue et nouvelle pour moi, m'investir dans sa promotion. Je n'y fus pas très habile. Je réussis cependant à intéresser un journaliste de *Libération* qui consacra deux pages à une interview sur les idées directrices de cet essai. Je donnai également quelques conférences, passai plusieurs fois à la radio et participai, dans la magnifique bibliothèque du Sénat et sous la houlette de J.-P. Elkabach, à une émission sur la pauvreté de la chaîne parlementaire de télévision. Enfin j'envoyai mon livre à quelques revues spécialisées qui en firent des recensions favorables mais, comme il se devait, quelque peu critiques.

Il me fut difficile, surtout à la radio, de résumer en quelques phrases les thèmes complexes qui me tenaient le plus à cœur et qu'il m'avait fallu trois cents pages pour argumenter. Je me focalisai sur trois idées. La première était que le Nord – c'est-à-dire les puissants de ce monde – ne sait pas *voir* – sinon de haut – le Sud, c'est-à-dire les faibles et les pauvres, où qu'ils soient. Et que cet aveuglement est dangereux pour lui. La seconde soutenait que la lutte contre la pauvreté – le leitmotiv de l'aide publique au développement – se mène d'abord par les pauvres eux-mêmes dans leurs efforts, de longue haleine et semé d'embûches, pour s'organiser, se faire entendre et contester l'ordre local et mondial. La troisième enfin plaidait pour une science partagée car les innovations scientifiques nécessaires à la sécurité alimentaire, à la lutte contre les grandes endémies, à la préservation de l'environnement ne pouvaient être mises au point sans la contribution de scientifiques du Sud issus

d'un système éducatif adapté. Il n'est pas présomptueux de constater que l'évolution actuelle de notre planète montre la pertinence de ces trois idées.

Cependant les collègues – très proches de moi – qui assurèrent des recensions dans les revues spécialisées exprimèrent des critiques convergentes et, pour une bonne part, justifiées. Ils me reprochèrent de sous-estimer *les rapport de forces* économiques, politiques et sociaux, locaux et internationaux qui, de fait, sous-tendent la marche du monde. Ils me taxèrent d'optimisme excessif, voire d'un certain angélisme et déplorèrent que je fonde mes propositions sur les seuls bénéfiques supposés de consensus intelligents et non sur des engagements militants.

Toujours est-il que *l'Impatience des pauvres* fut vendu à environ 750 exemplaires, ce qui, vu le sujet, n'était déjà pas si mal.

La dernière activité de *passer* me fit découvrir une ONG, le GRET, institution bizarre ou plutôt *hors normes* comme l'ORSTOM/IRD.

Le GRET est une association de professionnels pour qui le développement solidaire représente un engagement et des convictions, en quelque sorte un bureau d'études militant. C'est la plus importante ONG de développement française après le CCFD. Réunissant actuellement une équipe de 80 experts, ingénieurs et chercheurs français, il emploie 400 salariés nationaux dans 40 pays d'intervention et met en œuvre environ 200 projets de développement. Ces projets ont pour objectif de permettre aux populations des pays les plus pauvres d'avoir accès à la sécurité alimentaire, à l'eau potable, à la santé, à un habitat convenable, à la micro-finance, à l'information, à la parole publique pour leur permettre de sortir durablement de la pauvreté et en faire, comme on dit, des acteurs de leur propre développement. Ces projets, souvent de très longue durée, ont l'ambition désormais d'être des expérimentations novatrices favorisant des politiques publiques et des réformes institutionnelles associant les pouvoirs publics (État et collectivités locales) et les populations organisées collectivement à cet effet. Pour réaliser cette ambition, le GRET développe deux activités complémentaires. D'une part des activités de recherche critique et pluridisciplinaire sur les méthodes utilisées, et ce grâce à une dizaine de postes de chercheurs qui lui sont alloués par le ministère de la Recherche depuis 1974, date de sa création. D'autre part des activités de *plaidoirie* dans les débats internationaux et à l'occasion de grandes conférences mondiales sur le développement durable. Son système de gouvernement est extrêmement démocratique. C'est en effet l'Assemblée générale des

personnels et des membres associés qui décide en dernier ressort de la stratégie, au prix parfois de discussions longues et acharnées. Dans le *paysage* français c'est une institution tout à fait originale. Le GRET a à son actif des réussites exemplaires et durables. J'en évoquerai deux pour illustrer cette originalité.

Le premier projet pourrait s'intituler : «Un barrage contre le Pacifique», comme le fit *Le Monde* dans un article qu'il lui a consacré en mars 2009. Et le sous-titre de l'article n'était pas moins évocateur : «La mère de Marguerite Duras en avait rêvé. Dans le sud du Cambodge les polders de Prey Nup sont désormais convertis en rizières». Dix mille hectares qui nourrissent huit mille familles. Le projet a duré dix ans. Son originalité ne tient évidemment pas aux techniques de construction de barrages résistant aux eaux du Pacifique... et aux crabes, mais du fait que le GRET a fait en sorte que le système soit viable une fois le projet achevé et qu'il puisse se répliquer ailleurs. À cet effet, progressivement et grâce à toute une série de mesures adaptées à la culture locale, il a favorisé la création d'une communauté des usagers acceptant de financer l'entretien des barrages par une redevance, celle-ci étant gérée par des représentants de cette communauté.

Le second exemple, le plus ancien je crois, relève de la même approche. Un des plus grands, des plus misérables et des plus anarchiques des bidonvilles de Port-au-Prince, la capitale d'Haïti, est désormais alimenté en eau potable grâce à la constitution d'un syndicat représentatif des populations qui contrôle par contrat et en bonne et due forme, îlot par îlot, la répartition de l'eau, les taxes et les coûts de la société de distribution. On imagine la diversité et la qualité des connaissances et des savoir-faire ainsi que la patience et l'enracinement sur le terrain qu'il a fallu au GRET pour arriver, par tâtonnements successifs, à un tel résultat face à l'appétit de profits de la société de distribution, à la faiblesse de l'État haïtien, aux petits chefs prédateurs sévissant dans ce bidonville et à la méfiance des populations si souvent prises en otage par les projets de développement.

Je connaissais le GRET depuis 1989, quand je pris la direction de l'ORSTOM, puisqu'il occupait un étage de la direction générale de cet Institut. Le président du GRET vint me voir pour nouer une collaboration active entre nos deux institutions, cette fameuse relation entre ONG et recherche pour laquelle, quelques années plus tard, je plaiderai avec tant d'insistance. Submergé par d'autres tâches plus immédiates et peu au fait des activités du GRET – qui n'avaient d'ailleurs pas encore atteint l'ampleur et la qualité des années récentes –

je ne donnai pas suite. De n'avoir su saisir cette opportunité reste d'ailleurs un de mes plus vifs regrets de mon passage à la tête de l'ORSTOM.

Mais j'appris à apprécier cette ONG à sa juste valeur par la suite : un de ses représentants siégeait au Comité de Direction de l'Inter-Réseaux développement rural, son directeur était membre du HCCI et fit partie du trio qui rédigea avec moi le rapport et l'Avis sur *Les ressources humaines de la coopération française* et, surtout, Marc, un de ses anciens directeurs, fut mon compère dans l'expertise *Ménages et Crises* et la création du Réseau IMPACT dont il fut le premier secrétaire exécutif. Ce réseau fut d'ailleurs, je le rappelle, abrité pendant sept ans par le GRET.

En 2005 le nouveau directeur du GRET me demanda de faire partie des personnalités extérieures du Conseil d'Administration élues par l'Assemblée Générale. J'acceptai et fus élu à l'unanimité. Il s'est trouvé par contre que le Président de ce Conseil, qui devait être lui aussi une personnalité extérieure, ne fut pas réélu. Fort de mon carnet d'adresses je proposai plusieurs personnalités pour lui succéder. L'une d'elle fut sélectionnée, acceptée et élue. C'était un ancien directeur général d'un Établissement Public de Recherche que j'avais bien connu lorsque j'étais moi-même à la direction de l'ORSTOM et qui allait prendre sa retraite et disposer ainsi du temps nécessaire. Il fut, et il est encore, un excellent président du GRET, très apprécié du personnel.

Je ne me contentais pas de siéger aux réunions trimestrielles du Conseil d'Administration, je participais aux Assemblées Générales, aux journées d'études de la fin de l'été, à divers groupes de travail, je lisais avec attention les publications et les notes d'orientation, j'apportais ma contribution à l'élaboration d'un nouveau *Projet stratégique* du Groupement.

Pour l'essentiel je défendis deux idées stratégiques qui trouvèrent au GRET un terrain intellectuel et une motivation particulièrement favorables. La première était qu'il ne fallait pas se contenter de réussir des projets, y compris dans la prise en charge durable de leurs objectifs et méthodes par les populations concernées, mais qu'il fallait aussi montrer que la pérennisation et l'extension de leurs effets appelaient des réformes institutionnelles et des engagements de l'État dans le cadre de politiques publiques concertées. La deuxième était que ces projets novateurs – par leur conception, leur suivi et l'évaluation de leurs multiples effets – avaient besoin des savoirs et méthodes des chercheurs spécialistes des questions et terrains concernés et que, réciproquement, ceux-ci avaient tout à

gagner à s'impliquer dans ces véritables *expériences* que constituent de tels projets et politiques. Il fallait donc faire de la Direction de Recherche du GRET un lieu d'impulsion de la collaboration entre ONG et institutions de recherche... selon les principes que j'avais suggérés tant au HCCI qu'auprès de la Direction générale de l'IRD. Ces deux idées font désormais partie de la stratégie du GRET.

L'ultime activité que j'aurai menée au cours de mon itinéraire professionnel aura donc été cette implication dans l'évolution du GRET. Elle m'a apporté un grand bonheur. Car en effet, dans cette institution originale, j'ai touché du doigt tout ce pour quoi je n'ai cessé de travailler : les *passages* réciproques entre le local et le global, entre les exigences de l'action immédiate et les vues à long terme, entre les diverses disciplines scientifiques et techniques.

Et j'y ai rencontré des hommes et des femmes qui, grâce à leur longue expérience de terrain et à la diversité de leurs compétences, sont capables d'assurer le passage d'un diagnostic approfondi et scientifiquement étayé à des recommandations opératoires à l'intention des décideurs politiques et ce, en respectant une éthique de coopération très exigeante avec les populations les plus démunies.

C'est pourquoi, aujourd'hui, si j'avais à nouveau vingt ans, ou un peu plus, je frapperai à la porte du GRET pour les mêmes raisons que j'ai frappé à la porte de l'ORSTOM il y a tout juste cinquante ans. Mais, comme dit la chanson, on n'a pas toujours vingt ans.

Pour conclure

Il n'arrive presque jamais d'histoires dans une vie : une succession de gestes, de paroles, de sentiments confus que, plus tard, on durcit, découpe, organise. Il faut bien se donner une existence logique, se rendre intéressant à quelqu'un, à soi.

Cette phrase de Jean Sullivan me rappelle que le passé est toujours reconstruit et qu'il faut être modeste. Ce que je peux dire néanmoins, pour conclure, de cet itinéraire professionnel au long cours, c'est qu'il n'a jamais cessé de me passionner et d'obéir à une inspiration profonde et unique : la recherche des conditions d'un développement plus solidaire. Cette recherche m'a conduit à prendre souvent des chemins de *traverse*, hors des sentiers battus, mais j'ai eu la chance de travailler à une époque où le monde entraînait dans une mutation radicale, offrant ainsi une grande marge de manœuvre aux initiatives individuelles. De surcroît, au cours de ces années, les compétences, les réseaux, les connaissances ou aptitudes dont se servent les individus dans leurs activités professionnelles ont pris une importance déterminante dans nos sociétés fondées sur l'exploitation du savoir. Il s'est trouvé que mon tempérament se prêtait plutôt bien à ce travail d'intelligence collective et que j'ai bénéficié pour ce faire d'opportunités, de hasards providentiels, d'ouvertures pour pratiquer ces *passages* qui ont été le leitmotiv de mon itinéraire : passages de méthodes (du local au global, du court au long terme, d'une discipline à l'autre) mais aussi passages d'un champ d'action à un autre (recherche, coopération, politique de développement). Mais exploiter des opportunités pour rester fidèle à un engagement est toujours le fruit de décisions personnelles. Au reste, à plusieurs reprises, j'ai su susciter des initiatives collectives quelque peu hors normes qui témoignaient que ces *passages* étaient possibles.

C'est ainsi que progressivement se sont dégagées puis affirmées, combinées et partagées des convictions sur les principes méthodo-

logiques, politiques et éthiques qui, à mon sens, doivent guider la recherche d'un développement effectif, durable et solidaire. Les principes méthodologiques, ce sont ces *passages* que je viens d'évoquer. Les principes politiques et éthiques, les uns n'allant pas sans les autres, peuvent se ramener à trois propositions. La première est que la lutte contre les inégalités de toute nature – nationales et internationales; de savoir, de pouvoir et d'avoir – est la condition *sine qua non* du développement, une condition que les puissants de ce monde se refusent encore à prendre en considération. La seconde proposition est qu'en conséquence cette lutte contre les inégalités se mène d'abord par les pauvres et les exclus eux-mêmes dans leurs efforts tâtonnants et de très longue haleine pour s'organiser, faire entendre leurs voix et se faire respecter. Et il revient à tous ceux qui œuvrent pour le développement de les y aider. La troisième proposition est que l'investissement en matière grise conditionne tous les autres investissements en faveur du développement. D'où la priorité en faveur de systèmes éducatifs adaptés, d'une science partagée et de la création de réseaux par lesquels se déploie une intelligence collective.

Ces principes, loin d'être obsolètes, ont pris une importance singulière au cours des dernières décennies où les interdépendances politiques, économiques et écologiques se sont *globalisées*. Les grands chantiers internationaux où se cherchent actuellement les voies d'un nouvel ordre mondial relèvent à l'évidence de la même problématique. Bien loin de concerner seulement ce que l'on appelait naguère le sous-développement, leur application engage désormais l'avenir de tous les pays du monde et leurs relations réciproques.

D'aucuns estiment que ces prises de position ont quelque chose d'utopique. Ces principes d'action ne pèsent guère en notre monde du *xxi*^e siècle où les forts continuent d'écraser les faibles, où les inégalités se creusent, où les intérêts particuliers et de court terme l'emportent sur les efforts collectifs de long terme, où, enfin, le partage d'une recherche intégratrice de savoirs multiples et de cultures diverses n'arrive pas à prévaloir sur une compétition scientifique acharnée et étroitement utilitaire. Aurais-je donc été, toutes proportions gardées, une sorte de Don Quichotte naïf? Je ne peux éviter, en terminant ce récit, de m'en expliquer.

J'ai appris de Paul Ricœur que «L'utopie fait voir, sous l'apparence des choses, l'avenir au travail» et j'ai pu vérifier, parfois, qu'elle peut contribuer à ce travail. Je suis convaincu que les idées justes – au double sens du terme, c'est-à-dire conformes à la vérité et à l'équité – font leur chemin, tortueux, long et imprévisible. Je

constate qu'elles finissent par imprégner les consciences et les comportements et que, même non appliquées dans des décisions et des politiques, elles constituent une référence. Nombreux sont aujourd'hui les signes de l'interdisciplinarité, de la connexion du global au local, de la prise de conscience qu'en fin de compte, à longue échéance, la pauvreté ne se combat pas sans que l'on s'attaque aux inégalités. Ces principes, méconnus lorsque je commençais ma carrière, font désormais l'objet de débats internationaux acharnés et donnant lieu à des initiatives exemplaires et multiples. Ils se vérifient partout où il y a des réussites durables, même limitées. Et je n'ai cessé – j'espère l'avoir montré – de rencontrer des hommes et des femmes pour qui rigueur intellectuelle et éthique sont les facteurs déterminants du progrès de l'humanité.

Mais il me faut pousser plus loin l'analyse de ce qui a sous-tendu ma manière de voir, de faire et d'être. Pour schématiser, il y a deux manières de prendre position, deux *postures* à mon sens tout aussi respectables l'une que l'autre : il y a les *militants* et il y a les *pass-seurs*. Je me range à l'évidence du côté des seconds. Il n'est donc pas étonnant qu'il m'ait été reproché de sous-estimer les rapports de force, d'esquiver critiques et propositions radicales, de ne pas m'engager dans les nécessaires combats politiques.

J'admets ces limites. Je suis de ceux qui préfèrent convaincre plutôt que vaincre et miser sur le consensus autour d'idées justes plutôt que sur les renversements, souvent violents, des pouvoirs établis. Rien ne sert en fin de compte de forcer les *passages*. J'observe en outre que ces oppositions prennent en France – pays qui ne se réforme qu'à coups de révoltes et de révolutions – un caractère quelque peu extrême et que les anglo-saxons, bien plus efficaces dans leur savoir-faire pour conduire des réformes politiques, pratiquent avec succès l'art de changer le cours des choses de l'intérieur. J'observe enfin que j'ai travaillé tout autant, sinon davantage, avec des militants qu'avec les pouvoirs établis.

Ce qui précède explique pour une part cet optimisme indéracinable qui me caractérise, à l'encontre de nombre de mes collègues français engagés avec fougue dans les années 60 dans l'aventure du développement et qui se disent maintenant déçus, voire amers, face aux résultats obtenus. Quoiqu'il en soit, cette *posture* fut affaire de tempérament mais aussi de convictions intimes.

Et là, pour finir, les mots me manquent pour le dire. Pour vaincre une profonde pudeur en la matière, j'emprunterai les mots de Xavier Emmanuelli, président-fondateur du Samu Social de Paris puis du Samu Social International, ancien secrétaire d'État à l'Action huma-

nitaire d'urgence, ancien président de Médecins sans Frontières. Il n'a pas hésité à déclarer publiquement : « Je suis croyant, chrétien, catholique. Mais de Dieu nul ne peut parler. Cette foi m'éclaire qui reste intime, intransmissible. Je ne saurai en parler sinon pour dire ma conviction que toute mon action relève de cette démarche ». Je crois pouvoir dire qu'il en fut de même pour moi tout au long de mon itinéraire professionnel.

Avec cette ultime confiance j'achève ce récit qui s'est voulu être une dernière *passé* à ceux qui, à leur tour, s'engagent dans le combat pour un monde plus juste et plus solidaire.

Table des matières

Introduction	7
---------------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

PRÉLUDES

1. Avant la conférence du Père Lebret à 600 polytechniciens	13
2. La découverte d'une maison bizarre pour un bail de 50 ans	25
3. La marche vers la maturité	31

DEUXIÈME PARTIE

SUR LE TERRAIN

4. Chef d'enquête dans l'Adamaoua : le choc	45
5. Planificateur au Cameroun : heureux et fier de l'être ...	71
Le Plan : un lieu de coopération	78
Le Plan : lieu de <i>participation</i> ?	84
Planification sectorielle et stratégie de développement.....	86
Plongée dans les Finances publiques.....	89
Un Plan, c'est une synthèse	93
La vie hors planification	97
Un bilan scientifique avorté.....	101
La grande désillusion.....	104

TROISIÈME PARTIE
À LA RECHERCHE
D'UNE NOUVELLE COOPÉRATION

6. Retour à l'ORSTOM et échec de l'Équipe centrale	109
7. Neuf ans de coopération et de recherche à l'INSEE	119
La constitution d'un service et d'une politique de coopération	119
Le groupe AMIRA	124
La Prévision annuelle	127
Chef de service : une fonction politique	133
Je quitte l'INSEE	141
Bref bilan ex-post de mon action à l'INSEE	143
8. À l'IIAP : déception mais tremplin.....	147
Une coopération nouvelle.....	152
Un investissement tenace dans la recherche.....	155
Quitter l'IIAP mais pour quelle nouvelle aventure ? DIAL ?	157

QUATRIÈME PARTIE
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORSTOM

9. Le ciel me tombe sur la tête	165
10. Je propose un projet mobilisateur	171
11. La stratégie au fil de ma gouvernance	181
12. Une idée fixe, le partenariat	203
Le Forum des partenaires	203
La mutation des centres ORSTOM outre-mer	207
Les instruments de partenariat.....	221

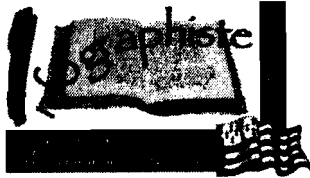
La conférence de Rio.....	223
Le Cinquantenaire	227
13. Bilan personnel rétrospectif	231

CINQUIÈME PARTIE

PASSEUR

14. Presse-citrons	241
15. Président de l'Inter-Réseaux développement rural.....	247
16. Expertise collective <i>Ménages et Crises</i>, et Réseau Impact.....	253
17. Autres passages de témoin	265
Pour conclure.....	279

Mise en page:



Achévé d'imprimer en novembre 2010
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy
Dépôt légal : novembre 2010
Numéro d'impression : 011100

Imprimé en France

La Nouvelle Imprimerie Laballery est titulaire de la marque Imprim'Vert®



« La recherche pour le développement fut mon objectif et ma passion pendant près de cinquante ans. Cet engagement en faveur des pays *sous-développés*, comme on disait à l'époque, perdit peu à peu ses illusions et l'ambiguïté quelque peu paternaliste de départ mais ne connut ni trêve, ni repos, ni découragement. Je voulais être chercheur de développement au double sens du terme : comprendre ce qui se passait dans les pays très pauvres et dans leurs relations avec les pays riches, participer aux efforts menés ici et là-bas pour réduire cette fracture incompréhensible, injuste et dangereuse ».

C'est ainsi que l'auteur, polytechnicien, économiste, chercheur de l'ORSTOM/IRD, dont il a été le directeur général pendant six ans, introduit ce récit professionnel qui n'a cessé de tenir ensemble recherche, coopération et développement. Cet itinéraire l'a conduit, en empruntant *des chemins de traverse* quelque peu atypiques, à travailler avec de nombreuses institutions et à rassembler dans des projets *d'intelligence collective* des compétences, expériences et visées politiques très diverses.

Cette autobiographie, truffée d'anecdotes personnelles et de réflexions sur les méthodes et politiques de développement, donne à voir ce que fut la scène de la coopération franco-africaine au cours de ce dernier demi-siècle de mutations radicales. L'auteur raconte comment se sont progressivement forgées en lui des convictions sur les principes méthodologiques, politiques et éthiques qui, à son sens, doivent désormais guider la recherche d'un développement durable, global et solidaire.

Il a coordonné en 2001 un ouvrage collectif paru chez Karthala *Inégalités et politiques publiques en Afrique* et publié aux PUF en 2002 un essai intitulé *L'Impatience des pauvres*.



9 782811 104412

ISBN : 978-2-8111-0441-2