

**CONFERENCE DEBAT DE L'UNION ATRIUM
(30 mars 2018)**

Les Filiales d'ingénierie de la CDC à l'International :

De l'aide à la décolonisation africaine à l'émergence
d'un Groupe mondial d'Ingénierie et de Conseil, par François GAUTHERON

Chers amis ,

Avant de nous projeter dans l'avenir en découvrant la saga exceptionnelle du Groupe EGIS , et à l'heure stressante de la mondialisation et de la numérisation , qui bousculent notre environnement politique , technique et sociétal , et rendent ainsi difficiles les anticipations d'un futur incertain , il n'est pas inutile d'observer une pause , et de faire un petit retour sur images des quelques décennies passées

Si tu ne sais pas où tu vas , regarde d'où tu viens ...dit un vieux proverbe africain !

Et il nous faut sans cesse compléter notre travail de mémoire , pour comprendre ce qui s'est passé en resituant les événements dans leur contexte historique , et en écartant les jugements parfois hâtifs et les analyses approximatives portées à partir d'interprétations contemporaines

Petit rappel du contexte géopolitique d'hier et en partie de demain

Comme Homo Sapiens , la dimension internationale de la CDC a en effet vu le jour en Afrique , au début des années 60 , sur des thèmes et des outils d'Aménagement longuement expérimentés en France Métropolitaine , avant de déborder largement sur le Moyen Orient et l'Amérique du Sud , en deux décennies , puis sur la planète dès la décennie suivante

Et comme Homo sapiens , c'est au Moyen Orient et en Iran qu'elle a réalisé une mutation en profondeur , afin de développer les instruments d'une ingénierie pluridisciplinaire moderne , anglophone , adaptée aux contextes très différents de Pays également émergents , mais dont l'environnement financier , administratif , technique , humain était totalement différent , et dominé par une ingénierie anglo-saxonne , puissante et de haut niveau , très concurrentielle

Afrique , continent d'hier sous ses étiquettes coloniales des anciennes AEF et AOF , et donc francophone , dont les Etats issus des indépendances intervenues au tournant des années 60 subirent un choc assez brutal , dû aux modifications profondes à apporter en quelques années à leur gouvernance en général , et à leur appareil administratif et technique en particulier , après quelques courtes années d'une préparation à l'autonomie (loi cadre de G Defferre en 1956)...

Mais l'Afrique est également le continent de demain , comme le titrait récemment le Point : seule démographie de la planète toujours galopante , encore aujourd'hui difficilement contrôlable , car

fortement dopée par les traditions , les cultures et la désinformation , et qui verra en 2050 – demain ! – la population du continent atteindre de façon quasi certaine les 2,5 milliards d’africains , et se rapprocher peut être à la fin du siècle des 4 milliards , loin devant la Chine et l’Inde , ce qui représentera 40 % de la population mondiale ...

Elle reste caractérisée par de fortes tensions ethniques , religieuses , générationnelles ; un sous équipement généralisé des infrastructures ; une décolonisation inachevée , du fait de pénétrations nouvelles extérieures en croissance , porteuses de pratiques diplomatico-commerciales et d’outils pernecieux (Chine , USA , Canada , ..) ; des métropoles non préparées et totalement rongées par les bidonvilles , où vient s’enkyster un exode rural massif

Et en même temps cette Afrique dispose de ressources naturelles colossales (énergies fossiles ou durables , sols , eau , ressources marines , façades maritimes) , d’ un marché considérable en biens d’équipement , de ressources humaines et particulièrement de jeunes à valoriser , comme le titrait récemment un grand quotidien du matin évoquant « l’Afrique , nouvel Eldorado des grandes Ecoles françaises »

Les besoins d’expertise en tous genres et de financements sont donc considérables et croissants sur tout le continent ...en notant – en faveur de la France - l’atout de la francophonie (à l’Ouest) , du fuseau horaire favorable , d’un petit « plus » affectif (pas partout , car encore contrarié par un halo de France- Afrique qui peine à se dissiper) , et l’avantage d’une bonne connaissance , continue depuis des décennies , du terrain

Tout laisse penser que la migration africaine – souvent les jeunes les plus entreprenants - vers l’Europe , et indépendamment des contraintes supplémentaires de tous ordres et sans doute durables , apparues au Sahel depuis une décennie , suite à la déstabilisation « terroriste » des régimes et des sociétés civiles locaux , restera très importante jusqu’en 2050 , lorsque les trois décennies à venir auront peut être – soyons optimistes ! - permis au continent de commencer à afficher un développement suffisant et une évolution sociétale significative , conduisant au tarissement progressif du désir « vital » d’émigration vers des horizons supposés plus cléments

Un retour aux sources à préparer

L’enjeu du partenariat à construire d’ici là , pour l’Europe et pour la France notamment , pour réduire un fossé économique qui se creuse , et tenter de permettre aux talents et aux ambitions des jeunes africains - qui représentent 60 % de la population - de s’épanouir au milieu des leurs , est donc très important ...comme il l’était déjà dans les années 60 , ce qui doit nous rendre aussi modestes que déterminés près de 60 ans plus tard !

Le Discours d’E Macron aux étudiants Africains ne propose pas de solution nouvelle : discours bien connu depuis 50 ans sur la fin de la « Françafrique » et des réseaux de feu M Foccart , « l’entrée dans l’histoire de l’homme africain » de Nicolas Sarkozy , l’appel à la jeunesse , la glorification de l’éducation et de la formation , la place fondamentale de la femme , le petit rappel timide à la modération démographique (mais brodé sur le thème sociétal de la liberté de la femme et pas du tout sur le thème fondamental de la croissance impossible du revenu individuel ..) ; et bien sûr l’inévitable référence à l’atmosphère sereine de coopération , la religion du partenariat pour

garantir le co-développement (comme on le nommait déjà dans les années 70),mais en échappant heureusement au fameux « trilogue » giscardien un peu simpliste de 1980 .. : les Africains ont les besoins, les arabes ont le pétrole, et la France a des idées ...

Mais notons aussi que l'APD (Aide Publique au Développement), dont l'objectif mondial est depuis des décennies d'atteindre 0,7 % du PIB, est certes en France supérieur à la moyenne mondiale, mais reste inférieur à 0,4 % : l'Afrique noire serait elle donc toujours aussi « mal partie » que le prétendait René Dumont en lançant son pavé en 1963 ? et les livres aux prévisions apocalyptiques (« Petits blancs, vous serez tous mangés », « Négrologie », « les Colonies de vacances ») sont ils devenus réalité ? la description de la société « coloniale » donnée au tournant des indépendances, dans la Bible des expatriés (« Azizah de Niamkoko »), ou dans le film « Coup de torchon » est elle fondamentalement périmée ?

Ne soyons pas trop pessimistes : nous avons tous beaucoup appris depuis les années 60, africains comme européens, et aussi aides internationales, en matière de dialogue ; la corruption recule, les conflits tribaux armés sont plus limités, les despotes sanguinaires ont à peu près disparu, les leaders politiques font de louables efforts pour s'acclimater timidement à un début de démocratie, les Gouvernements et les Administrations sont globalement de meilleure qualité, et les projets, les réussites, les solutions ne manquent pas

Les nombreux partenariats public /privé qui se développent avec les grands groupes présents depuis des décennies, les ambitieux programmes continentaux – encore très chaotiques - d'électrification « durable », les multiples réalisations dans les domaines de la santé, de l'éducation, du planning familial, des infrastructures de transport, de la distribution d'eau et de l'assainissement, les grands projets du développement rural, sur des financements bilatéraux et multilatéraux ...sont des réalités rassurantes

L'exemple de « l'Empire Bolloré », installé en Afrique depuis 30 ans - ce qui lui laisse quelques effluves de l'ancien parfum de la « France- Afrique » tant décriée - dont l'ancien ministre de la Coopération Michel Roussin est toujours le Conseiller, qui gère l'essentiel des ports du golfe de Guinée, construit et exploite des centaines de kms de voies ferrées, intervient aussi dans l'agroalimentaire investit 400 M€ par an, est parfois minoritaire dans ses filiales, regroupe 25 000 salariés pratiquement tous africains, mène une stratégie « sociale » d'accompagnement réussie, est particulièrement éclairant de ce qu'il est possible de réussir, en travaillant sur le temps long, en développant une image forte, et en prenant des risques certains à travers des concessions multiples

Il est vrai que nous savons tous qu'au final il n'est de ressources que d'hommes ..que les faits sont têtus ..et qu'il faut donner du temps au temps ... : c'est en cela qu'un petit retour sur image est intéressant

En première conclusion, la CDC a un passé africain riche et une présence encore solide, qui pourraient justifier un grand dessein et un lourd défi pour un Groupe CDC financièrement puissant, capable de nouer des partenariats solides sur le Continent Africain, doté de l'expertise technique pluridisciplinaire planétaire de ses filiales, adossé à un gouvernement volontaristemais dont le développement du Continent Africain n'est clairement pas dans les missions prioritaires qui lui sont

assignées , et pour lequel une place particulière dans l'aide bilatérale resterait à définir auprès de l'AFD , de la BIRD , de la BAD , et de l'Union Européenne ...vaste débat improbable .. !

L'aire métropolitaine d'envol des activités internationales de la CDC

Une observation initiale fondamentale s'impose pour comprendre le démarrage de l'aventure des filiales de la CDC en Afrique , puis rapidement à l'international : c'est la vision géniale qu'eut après la guerre un couple qui nous a tous fascinés (François Bloch Lainé /Léon Paul Leroy) , qui s'était glorieusement illustré dans les années 50 pour reconstruire la France , identifier de très gros projets , mettre en œuvre les ressources financières considérables de la CDC , créer des instruments nouveaux adaptés aux défis , essentiellement au service des élus , pour mettre en place des montages technico financiers efficaces , lancer de gros chantiers sur des périodes longues , faire travailler et structurer de grosses entreprises à l'occasion de très gros marchés , ...

Ainsi naquirent les filiales de la CDC : en premier lieu la SCIC (la ville et le logement) et la SCET (Aménagement du Territoire) , l'économie mixte et des dizaines de SEM , souvent départementales mais pas seulement , des BET infrastructure (Beture) et bâtiment (Séréquip partiellement issu de Eurequip) , des sociétés maîtrisant les études économiques et sociales (SEDES , BIPE) , des constructeurs et exploitants du secteur du tourisme social (VVF , VVT) , une société maîtrisant les systèmes informatiques qui balbutiaient avec des cartes perforées et des matériels remplissant des halls de gare (le CAM , mais sans activité internationale) .. et plus tard la SINORG , société à l'époque privée , née à Dakar et Abidjan , spécialisée dans la gestion numérisée des Finances Publiques (le fameux « bon d'engagement » initiant la chaîne de contrôle des paiements supprimant la fraude) et à qui un ministre sénégalais donna , dans les années 60 , l'occasion d'acquérir une expérience devenue depuis mondiale dans la reconnaissance des empreintes digitales (Morpho system) pour assurer efficacement les contrôles d'identité

Toutes ces sociétés oeuvraient au départ (sauf la SINORG) exclusivement sur le territoire français : et c'est lorsque sonna l'heure de la décolonisation qu'émergea l'idée de mettre ce dispositif efficace d'Aménagement du Territoire au service des nouveaux Etats , et d'assurer une assistance technique et administrative aux nouvelles Administrations , en remplacement de la gestion directe assurée par l'Administration Coloniale

Concurrence et Financements

D'autres sociétés furent créées en même temps par l'Etat français , qui assuraient la même mission , notamment dans le domaine des routes et Ports (BCEOM) et dans le domaine du Développement Agricole (BDPA ,SATEC) , longtemps âprement concurrentes , ...mais appelées quarante ans plus tard , à s'intégrer dans le Groupe EGIS

Dans le même temps l'Etat français avait créé deux organismes de financement : le FAC , intervenant sous forme de subventions , et la CCCE (devenue depuis AFD) intervenant sous forme de prêts , pratiquement exclusivement en Afrique tropicale et dans les DOM TOM

L'Europe de son coté mettait en place une structure de financement , le FED , qui participait souvent au bouclage des opérations instruites par la France , d'autres Pays d'Europe , et les Etats africains

Les Africains installèrent de leur coté des organismes propres de financement de projets , avec des contraintes et des champs d'intervention spécifiques : BAD (Banque Africaine de Développement) , BADEA (Banque Arabe pour le Développement Economique de l'Afrique) , BID (Banque Islamique de Développement) ...

Les USA étaient également présent avec des outils spécifiques (US AID notamment) et les Canadiens commençaient à être assez présents

Et bien sûr la Banque Mondiale (BIRD) devint en quelques années un partenaire incontournable dans le bouclage financier des grandes infrastructures , du développement urbain , agricole , touristique , ...pendant que les Italiens et les Allemands mettaient en place des BET et des mécanismes d'aide financière très concurrents , mais un peu pénalisés dans le pré carré français , tandis que les grands BET anglo- saxons s'incrustaient fortement dans leurs ex Colonies (Nigéria et Kenya notamment) et en Afrique du Sud , ainsi qu'au Moyen Orient , avec des partenariats locaux parfois puissants (Liban Dar al Handasah , Egypte , ..)

Face à cette évolution rapide et profonde de son environnement , le dispositif des filiales de la CDC à l'international se structura de façon continue : on peut distinguer trois étapes , chacune d'environ une décennie , dans le développement des activités des filiales de la CDC , et particulièrement de la mutation de SCET COOPERATION à SCET INTERNATIONAL

1960 – 1970 : la mise en place sur le terrain des premières équipes

L'International à la CDC eut un départ modeste , au lendemain des autonomies des anciennes colonies (58 / 59) , puis des indépendances (60 / 61) des Etats africains : tout commença – à l'instigation de François Valiron , qui avait séjourné longtemps en Tunisie pour y développer des instruments nouveaux de gestion des ressources en eau - par un petit service spécifique créé dans la DR Lyon de la SCET , qui fonctionna d'abord comme une Agence d'intérim , mettant à la disposition des Administrations balbutiantes des jeunes Etats des compétences techniques et administratives , largement portées par des fonctionnaires détachés , qui souvent avaient été en poste sur le continent avant les indépendances (ex J Bourdillon DR du port de Conakry , en butte permanente avec le responsable du syndicat des dockers nommé Sekou Touré ..le futur Président , aussi révolutionnaire que sanguinaire , qui fut le seul à refuser la main tendue par le Général de Gaulle ...)

Les premières interventions furent montées en direction du Maghreb et du « pré carré » de la France au Sahel , en Afrique de l'Ouest et à Madagascar ; elles virent se mettre en place des dizaines d'ingénieurs au Maroc (Jacques Bourdillon) , en Tunisie (Jacques Denantes) , à Madagascar

(André Gambrelle) , en Cote d'Ivoire , au Sénégal , au Mali , au Tchad , ...très souvent sous la houlette de jeunes Ingénieurs des PC , qui quittaient l'Administration pour créer les Agences de la toute nouvelle SCET COOPERATION , créée en 1959

L'Agence d'Algérie (créée par Jean Fonkenell) présentait un dispositif plus lourd , avec un BET local important et une mission particulière , car de nombreuses sociétés avaient été déjà créées avant l'Indépendance pour assurer la construction et l'exploitation de routes au Sahara (SELIS) , la distribution d'eau dans le Sud (SODEXUR) , et d'autres activités en relation avec le développement pétrolier et les essais nucléaires ; un patrimoine immobilier conséquent fut rapidement l'objet de convoitises de la nouvelle Direction de l'Hydraulique , et les relations avec l'Administration algérienne devinrent dès l'indépendance de l'Algérie assez détestables , tous les moyens – fiscaux notamment - étant bons pour décourager le maintien sur place d'activités et d'équipes d'expatriés

A ce jour , SCET Tunisie , qui a travaillé pendant quelques années en Algérie , s'est complètement retirée devant les difficultés accumulées par l'Administration algérienne

Dans le même temps se mettait en place dans les DOM / TOM un dispositif spécifique articulé autour de SEM locales classiques (SODEG en Guadeloupe , SETIL en Polynésie ,..) oeuvrant essentiellement dans le développement urbain , accompagnées parfois de la création de BET locaux (BECAR dans les Caraïbes , ..)

De très belles réalisations jalonnent cette époque au cours de laquelle les missions de « Maitrise d'Ouvrage Déléguée » furent mises en forme : la reconstruction de la ville d'Agadir après le tremblement de terre , la construction de plusieurs barrages au Maroc , la création de la capitale du nouvel Etat de Mauritanie (Nouakchott)

A l'époque , la notion de « délégation » ne gênait personne ..mais les Maitres d'Ouvrage métropolitains lui préférèrent rapidement la notion « d'Assistance à Maitrise d'Ouvrage » (AMO) qui préservait un pouvoir de décision clairement affiché qui ne se déléguait pas ...

Dès 1962 la France décida de financer et construire quatre Universités en Afrique subsaharienne (Sénégal , Côte d'Ivoire , Cameroun , Madagascar) et confia à la jeune SCET Coopération la responsabilité de la conduite de ces opérations

Sur cette lancée , il devint rapidement nécessaire

- d'assurer une présence pérenne sur le terrain , par la création d'agences implantées au gré des premières opérations et chantiers
- d'organiser un « cœur » technique de compétences très variées , capable de produire les études nécessaires à l'amont des opérations , d'assister les hommes de terrain , d'assurer les liens avec les bailleurs de fonds , de veiller à la qualité des interventions , d'organiser une veille technique , de diffuser les bonnes pratiques issues des expériences nouvelles ...

Ce petit cœur technique (le BCE , Bureau Central d'Etudes) très modeste occupait , avec le Siège de SCET Coopération , trois étages d'un petit immeuble de la rue de l'Eglise , où étaient installées en 1963 au maximum un total de 40 personnes

On y travaillait déjà sur l'alimentation en eau au Burundi , le marché gare de Buénos Aires , l'évacuation du minerai de fer de Gara Djebilet par le port de Tantan au Maroc , une zone industrielle à Fort Lamy (qui ne s'appelait pas encore Njaména) , des lotissements à construire à Papeete , le stade olympique d'Alger , ...

De leur coté , une fois installées sur le terrain et proches des décideurs , les agences de SCET COOP furent sollicitées par les Autorités pour identifier et faire aboutir des projets de développement , souvent initiés depuis des années par les Administrations coloniales locales , et aussi assurer la mise en place de Sociétés ou d'Offices ad hoc , en relai des services administratifs : ex en riziculture (SAED Delta du Sénégal , SEMRY Yagoua Cameroun ,ORM Mopti , ORS Ségou , SOMALAC Madagascar) , en développement de l'habitat (SEM et SUCIN en Mauritanie , SICOGI et SETU en Côte d'Ivoire , SIC au Cameroun) , en irrigation (ONI au Maroc) en matière touristique (SIETHO en Cote d'Ivoire) , en culture café/ cacao (SODENKAM au Cameroun) , pêche (SOSAP au Sénégal) qui étaient des formes locales de SEM mono-produits , généralement dirigées et gérées par des expatriés , mais présidées par un élu ou un fonctionnaire national

C'était l'époque d'une conquête géographique volontariste , où co-existaient , au sein de la nouvelle société SCET- COOPERATION ,des structures locales de forme variée , et dont l'emblème commun était celui du nautilaire , qui dispose de nombreuses tentacules , développe sa « maison commune » au gré de sa croissance sous forme de loges successives, et qu'avait retenu Jacques Bourdillon pour créer un sigle qui resta célèbre sur la planète durant 25 ans ..

Petite revue géographique de l'environnement local parfois un peu folklorique

Je commence par une anecdote personnelle : Il arriva en 1964 que le tout nouveau Président du Cameroun , Ahmadou Ahidjo , confie à un ancien Commandant de Légion , proche de l'ex Gouverneur de l'AOF devenu Premier Ministre français , Pierre Messmer , la création , au sein de l'Armée Camerounaise récemment constituée , d'une compagnie de Génie , pour réaliser une route de 100 kms en forêt équatoriale secondaire et « coloniser » une vaste région forestière , en installant des villages de « colons » , ex gardes civiques de la période « terroriste » du Pays bamiléké après l'indépendance , transformés en cultivateurs de café et de cacao : il va sans dire que les élucubrations d'un ancien officier de la Légion Etrangère voulant enrôler et sédentariser une troupe de soldats –laboureurs faisaient beaucoup rire dans les couloirs du Ministère français de la Coopération ...

Alexandre Ter Sarkisoff , ancien Commandant de la Légion Etrangère , avait une expérience solide de l'encadrement de troupes de supplétifs au Laos ; devenu Administrateur de la FOM et Commandant de Cercle dans le Nord Cameroun , il avait beaucoup aidé Ahmadou Ahidjo , ancien petit facteur devenu remarquable Président , durant son ascension politique : après avoir « pacifié » la région bamiléké , grâce à l'aide des femmes - dont on ne dira jamais assez le rôle éminent dans la société africaine - il accepta de créer l'Agence de Scet Coopération dans ses locaux de la SIC (Société Immobilière du Cameroun) , sous réserve que la SCET COOP l'aide à monter son opération « Yabassi Bafang » et lui détache un jeune ingénieur des PC , ce qui était une exigence du FAC

C'est ainsi que je débarquai à Yaoundé en 1964 , avec ma jeune épouse et une petite fille de 4 mois , pour faire cohabiter dans la forêt secondaire les automitrailleuses et les niveleuses , au milieu des petits éléphants de forêt et des vipères cornues , de quelques têtes coupées exposées sur les marchés lorsque l'armée régulière se frottait encore avec les « terroristes » bamilékés (nostalgiques du RDA , qui contestaient toujours le nouveau pouvoir issu des urnes) , en assurant l'entretien de notre matériel avec notamment l'aide d'un mécanicien forestier , qui vivait en brousse avec sa guenon ...

Fort heureusement mon épouse avait habité plusieurs années au Sénégal , et son père – Professeur à l'Université - avait dû résister fortement aux propositions d'un haut dignitaire de Mauritanie de lui acheter sa fille , pour un nombre très impressionnant de chèvres et de chameaux , ce qui l'avait habituée aux singularités de la société africaine ...

Et nous nous sommes rapidement habitués à la « case » noyée dans un écrin végétal exubérante , à la stabilité du thermomètre d'un climat tropical , aux alternances diurnes et nocturnes identiques toutes l'année de l'Equateur , à la petite saison des pluies annoncée par la « pluie des mangues » comme au très gros orage quotidien de 18 heures qui inondait toutes les rues et les cases , à l'impressionnant gardien de nuit haoussa descendu du Nord Cameroun et muni de son arc et de ses flèches , à l'absence de télévision mais surtout de téléphone , qui nous conduisait à nous déplacer beaucoup les uns chez les autres , caractéristique bien ancrée chez les expatriés , généralement plutôt mobiles , ouverts et accueillants lors de leur retour en métropole

On découvrait en vrac le vigoureux monde animal multi-présent les magnifiques margouillats de couleur bleue et orange , les énormes cafards dans la douche et les rats qui se promenaient entre les fauteuils du seul cinéma , les geckos collés de longs moments au plafond , la citronnelle foisonnante pour nos précieuses infusions , les grosses dame-jeanne de vin portugais achetées dans les comptoirs de la SCOA ou de la CFAO , les petits serpents verts « minute » cachés dans les feuilles de bananiers ou les dangereux mambas noirs « minute » , la rage endémique qui nous faisaient exercer une surveillance minutieuse de la quantité de boisson quotidienne de nos chiens , surtout quand on venait nous les « emprunter » pendant quelques jours , le temps de saillir les petites chiennes malingres des quartiers africains , car notre boxer et notre chien loup – censés écarter les serpents plus que les voleurs - avaient une réputation de géniteurs sains et bien nourris...mais qui revenaient exténués de ces expéditions amoureuses forcées ..

On écoutait les histoires des chasseurs de buffle – animal rusé excessivement dangereux - qui se faisaient régulièrement encorner , du guide de chasse qui traquait l'éléphant de nuit pour augmenter le risque , du boucher qui au petit matin avait perdu sa boucherie après une nuit de pocker mémorable , du voisin qui exposait fièrement dans son petit coffre de R8 une grosse tête d'hippopotame , le trophée le plus facile et le plus stupide des rivières africaines , des boas qu'on installait dans les faux plafonds pour nettoyer tous les animaux qui s'y installaient .

On s'habituaient aussi malheureusement aux lépreux qui mendiaient à la porte du Prisunic , à coté d'un pauvre garçon affligé d'un éléphantiasis impressionnant , aux jeunes qui vendaient dans le rue des petits singes à griller au barbecue , aux petits vendeurs à la sauvette qui offraient de superbes plantes en pot ...coupées dans un jardin le matin même et rempotées approximativement ; et aussi à

ce que les africains s'écartent pour nous demander de passer devant eux et éviter de faire la queue à la Poste ou au Cinéma ..

On savait aussi que l'Hôpital était tellement médiocre que les jeunes accouchées - placées sous la forte férule de Sœur Alphonse Thérèse , qu'on appelait affectueusement Alphons XIII - ne restaient à l'Hôpital qu'une , parfois deux nuits pour se confier immédiatement à la PMI , Protection Maternelle et Infantile , ceci ayant l'avantage de libérer des lits , occupés en règle générale par trois malades , le principal travail chaque matin du chef de service étant de sélectionner les moins malades pour les sortir et les remplacer par les nouveaux entrants . ; et on savait aussi que le chirurgien était un ancien de Dien Bien Phu , grand expert en amputations diverses mais déclarant sa parfaite méconnaissance des « ventres de bonne femme » , et qu'il ne pouvait opérer qu'avec une bouteille de Whisky à portée de mains dans la salle d'opération pour calmer ses tremblements ...ce qui ne l'empêchait pas d'être un précurseur notoire du harcèlement sexuel , courtoisement pratiqué lors des examens des jeunes femmes enceintes ...

Les expéditions dans le Nord Cameroun étaient toujours mémorables , sur les pistes poussiéreuses de tôle ondulée et traversant les lits d'oueds sur des radiers pas toujours praticables , où l'on croisait de gigantesques troupeaux de zébus escortés par leurs gardiens haoussas immenses et longilignes ... ces pistes conduisaient au Pays Kirdi à la frontière du Nigéria , dont les habitants se baladaient nus au milieu de leur cases obus , avec leur forgerons préhistoriques , ou plus loin dans la réserve de Waza aux portes du Tchad , modeste en comparaison des grandioses paradis animaux de l'Afrique de l'Est , mais avec cependant ses girafes et ses éléphants , ses buffles , ses hippopotames et ses centaines de races d'oiseaux , entourant le gîte aux boukarous hospitaliers

On racontait que les « blancs » du Nord Cameroun se baignaient en rivière à l'intérieur d'un cercle de petits africains chargés d'écarter les crocodiles , que les victimes de la rage en fin de maladie étaient étouffées entre deux matelas , que les civettes apportaient la rage dans toutes les maisons , que les grosses fourmis mout mout dévoraient les bébés dans leurs berceaux (le réflexe de fermeture de leur crocs quand on leur arrachait la tête servant aux infirmiers africains à suturer les plaies..)

On avait des jobs souvent passionnants , on bénéficiait de deux mois de vacances tous les ans , il y avait des papayes et des mangues dans le jardin , dont les pelouses de paspalum étaient régulièrement tondues à la machette par des équipes de prisonniers mis – contre rémunération- à la disposition des particuliers , et on savourait la sieste réparatrice sous la moustiquaire , dans le ronronnement rafraichissant du climatiseur (dont on disait aussi que les voleurs les utilisaient pour diffuser des fumées d'herbes soporifiques ..)

On découvrait les plages de sable noir au pied du mont Cameroun , mais on allait aussi à Kribi sur les plages de sable blond , après de longues heures sur une piste un peu chaotique , et après avoir franchi des ouvrages un peu hasardeux sur des platelages en bois troués , pour voir enfin la rivière se jeter dans la mer du haut de chutes impressionnantes , au milieu des pirogues souvent manœuvrées par des pêcheurs unijambistes , leur autre jambe trainant dans l'eau pour servir de quille ayant été dévorée par un requin ...

Le rite de la nivaquine quotidienne nous rappelait à la vigilance à avoir envers les moustiques qui attaquaient en escadrilles serrées à la tombée de la nuit : il nous fallut un soir compter un par un les comprimés éparpillés d'une boîte de 1000 achetée la veille et trouvée un soir renversée pour vérifier si notre petite fille , réveillée en urgence , qui avait décidé d'en donner aux chiens pour les traiter comme nous , en avait elle-même ingurgité plusieurs ...

On allait souvent voir les missions religieuses , qui faisaient sur le terrain un gros travail en matière de santé et d'éducation , certains accompagnées de couvents présentant de superbes messes chantées , dansées et rythmées

Et en plus c'était un très gentil garçon qui ramassait nos balles au tennis club de Yaoundé : il s'appelait Yannick Noah ..

J'avais à l'époque comme seule expérience routière mes cours encore frais de l'ENPC et mes 18 mois de sous lieutenant du Génie Militaire , ce qui était un peu court pour aider le capitaine Youmba et le colonel Sémengué à créer de toutes pièces , avec quelques biffins égarés et un peu de matériel routier donné par la France , une compagnie de Génie terrassant cent kms de pistes en forêt secondaire , à la place des entreprises de TP interdites d'accès pour des raisons de sécurité ..

Mais l'instrument le plus précieux était le clisimètre- boussole , qui permettait de relever approximativement la topographie et de mesurer les pentes du terrain in situ , car les photographies aériennes étaient de peu d'utilité en forêt secondaire , la végétation très haute et très dense écrasant totalement le relief et masquant crêtes et rivières , qui sont les points de passage alternatifs obligés du tracé et des ouvrages d'art ; mais , même avec une trentaine de coupe coupes , une noria pour le ravitaillement , des porteurs de tentes , lampes à pétrole , trousse pharmaceutique et vaccin anti serpents , ..la cadence de la reconnaissance routière était de un Km par jour ... !

En revanche , je ne suis jamais arrivé à intéresser sérieusement mon chef d'Agence à la mission de Maître d'Ouvrage Délégué confiée à SCET COOPERATION , que je menais en parallèle pour construire la nouvelle Université du Cameroun , qu'il considérait être pour moi un aimable passe temps d'administratifs parisiens , de financiers et de techniciens , aux pratiques et aux jargons d'initiés assez bizarres...

Je cite cet exemple personnel car il montre la souplesse d'adaptation qu'il fallut aux premiers « missionnaires » qui débarquèrent sur le terrain pour y introduire des procédures , des méthodes et des techniques parfois un peu étranges pour nos interlocuteurs : ce fut pour nombre d'entre nous une Ecole extraordinaire , nous dotant de responsabilités parfaitement inespérées , et dans une approche pluridisciplinaire qui devint l'une des originalités essentielles de la future SCET International , dont le vivier humain était particulièrement riche et varié , bénéficiant sans difficulté de mutations dans d'autres pays ou de retours faciles en métropole à l'issue des séjours ultramarins

L'exercice n'était pas toujours facile , car les contraintes de ce « néo-colonialisme doux » , par définition pédagogique et provisoire , généreux dans sa finalité , généralement techniquement très efficace , étaient nombreuses , dans des Pays où les jeunes Etats ne pilotaient pas toujours avec

aisance leur nouvelle souveraineté nationale , où les Administrations n'étaient pas encore bien organisées , et où les dosages ethniques et les liens familiaux , au Gouvernement comme dans les Services , prenaient généralement le pas sur la compétence

Notre seule préoccupation était d'identifier les besoins du Pays , de mettre en forme les projets , d'en formaliser la demande , d'aider l'Administration à conduire les chantiers , puis d'animer l'exploitation des infrastructures et équipements mis en place ; mais toutes ces activités étaient conduites sans préoccupation commerciale particulière , et sans le moindre souci de poursuivre un quelconque objectif de maintien d'une présence « coloniale » sous une autre forme , même si la concurrence intra-française et européenne commençait à apparaître et créait une émulation parfois vigoureuse .. : nous nous sentions plutôt des « missionnaires » , passeurs de méthodes et de techniques , prenant en considération le temps long , sans contrainte particulière de résultats immédiats

La dimension financière de nos activités , au niveau du terrain , était d'ailleurs largement absente : j'ai connu plusieurs années pendant lesquelles les cadres de SCET COOPERATION installés sur le terrain n'avaient pas conscience de la notion de Budget , le bilan de l'exercice précédent sortant à l'été , sans commentaire particuliers en dehors de quelques initiés ..

Je me souviens avoir assisté à la fabrication , sur une vieille table du vieil aéroport de Yaoundé , du Budget de l'Agence du Cameroun , avec le Directeur Régional qui faisait escale au Cameroun - mais sans s'y arrêter car interdit de séjour par le chef d'Agence ! - en allant au Gabon , et qui essayait sans succès de soutirer quelques chiffres d'effectifs et de chiffre d'affaires de la part du tout nouveau chef d'Agence , qui ne comprenait absolument pas l'utilité de l'exercice ...

Cette dimension « financière » des activités de SCET INTERNATIONAL resta longtemps au second plan des préoccupations de son actionnaire principal , comme le montrait la présentation annuelle des activités à M Pérouse , dans le grand salon de l'Horloge , au cours desquelles le Directeur Général de la CDC passait de longues heures à questionner sur les Pays , la Stratégie , l'Organisation , les Hommes et les contrats , sans s'attarder longuement sur les finances de la Société

Les relations avec nos partenaires Sub-sahariens se déroulaient d'ailleurs dans une optique particulière , la « Coopération » , qui était érigée en France à la hauteur d'un Ministère – la fameuse « Rue Monsieur » - , mais étaient en fait encore largement marquées , sans que nous en ayons bien conscience , par une ingérence plus ou moins discrète dans les réflexions et décisions de nos « clients » , avec lesquels nous partagions largement l'élaboration de leur stratégie : il n'était pas rare de trouver des expatriés - parfois de la même société - des deux cotés de la table des réunions de travail avec les Ministères des Administrations locales

En contrepartie , les difficultés trouvaient aussi parfois des solutions radicales : le Gouverneur du Nord Cameroun , Ousman Mey , auquel j'étais venu annoncer qu'un de nos expatriés , DAF de la société rizicole SEMRY , que nous avions exfiltré pour auditer ses comptes , avait détourné un paquet non négligeable de CFA , m'indiqua que c'était malheureusement une vilaine pratique ...mais qu'on ne pouvait pas mettre tous les voleurs en prison car il n'y aurait plus personne à la SEMRY... Mais quand je lui dis qu'il s'était finalement suicidé , il me fit part de sa consternation pour une issue

aussi dramatique pour une peccadille ...et lorsque je lui dis enfin notre embarras d'une telle situation dans une société financée par le FAC , la CCCE , la BIRD , etc ..il me dit qu'il en toucherait un mot au Président le lendemain , et qu'on n'en entendrait plus parler ..et le dossier fut définitivement clos , sans la moindre enquête , et sans que les bailleurs de fonds n'aient été alertés ...

Il faut dire que , dans le même temps , l'Inspecteur du travail me recommandait , dans son bureau , de « casser la gueule » à mon boy pour qu'il accepte enfin de donner suite aux instructions domestiques de ma jeune épouse ...et que les hôtes du « Baba »- chef coutumier – de Tcholliré étaient placés de profil pendant les audiences pour ne pas croiser son regard , l'interprète étant lui-même à plat ventre aux pieds de son Maître ..

Je me souviens aussi d'un Ministre de l'Agriculture sénégalais , frère du Président Senghor , qui m'expliquait que les traites signées par son Directeur des Pêches pour régler notre intervention pour la création d'une Société d'Armement à la Pêche , la SOSAP , n'étaient que du papier sans valeur , une affaire de « blanc » ..

La dite Société , équipée de thoniers congélateurs que la SCET COOP avait étudiés , dont elle avait supervisé la construction dans des chantiers navals russes , auprès de laquelle avaient été détaché pendant deux ans un équipage breton pour former les marins sénégalais , fonctionnait parfaitement , restant en mer – parfois plusieurs semaines - le temps nécessaire pour remplir complètement les cales frigorifiques ; mais dès que les Bretons tournèrent le dos , l'équipage sénégalais rentra à Dakar le vendredi et repartit en mer le lundi ...ce qui mit rapidement la SOSAP en faillite

Autre anecdote concernant la riziculture au Nord Cameroun : des cultivateurs chinois étaient venus enseigner leur art pour produire du riz long , en double culture annuelle de 120 jours , avec un rendement considérable de 100 quintaux à l'hectare ; après leur départ , il fut très difficile de convaincre les paysans de maintenir cette cadence , car ils ne voyaient pas l'intérêt de cette productivité acharnée , d'autant qu'en pêchant les abondants « capitaines » dans le lac de retenue du barrage sur le Logone , ils se procuraient les protéines nécessaires , et un revenu suffisant totalement non prévu pour les familles ; à noter aussi que le commerce du riz était intégralement entre les mains des Haladjis notables du Nord Cameroun , qui boycottaient le riz produit localement , souvent invendu , au profit des bateaux débarquant à Douala du riz thaïlandais , moins cher et porteur de surcroît de combines sympathiques et de bénéfices substantiels

Le Ministère du Plan en Cote d'Ivoire était d'ailleurs souvent appelé le Ministère du « blanc » , ce qui en disait long sur la densité de la présence des expatriés , français , canadiens , européens ..et sur le poids politique et décisionnel du réseau de coopérants qu'hébergeaient les cabinets ministériels

Un Ministre ivoirien répétait régulièrement à ses interlocuteurs que le problème que lui posait le sous développement de son Pays consistait essentiellement à ranger dans sa bibliothèque tous les rapports , documents , maquettes et dossiers dont il était inondé , mais qui n'avaient pas un format homogène , ce qui compliquait gravement leur classement sur les étagères ou dans les armoires ...

La théorie du « ruissellement » , aujourd'hui chère à certains de nos hommes politiques , était également gaillardement mise en pratique , chaque décideur ayant une « clientèle » à satisfaire , et personne n'aurait compris que l'attribution de postes de fonctionnaires ou autres générosités

administratives ne « tourne » pas régulièrement entre ethnies , au gré des changements d'équipe gouvernementale savamment dosés

Un autre élément notable était le très faible développement du secteur privé , et nombre d'entreprises et d'industries étaient encore entre les mains de Français , et aussi de Grecs et de Libanais , bien installés dans le commerce local du café et du cacao : le niveau de vie très bas ne favorisait ni l'épargne ni l'investissement , les maigres ressources des ménages africains s'investissant essentiellement dans l'habitat « local » par auto-construction (les parpaings indestructibles , qui s'entassaient au fil des années sur des terrains nus , constituant une excellente épargne indestructible et protégeant de l'inflation)

Dans un contexte humain forcément assez peu dynamique , l'assistanat était « naturel » et les réflexes de la période coloniale difficiles à éradiquer : toute l'économie était entre les mains des Etats et de leurs prolongements , ce qui entraînait un nombre assez impressionnant de chaouchs , plantons , secrétaires , chauffeurs , ..et ne contribuait pas significativement à l'efficacité collective ..

C'est ici que les hommes politiques firent la différence : en claquant la porte au nez du Général , qui lui voua une haine tenace , Sékou Touré ne se contenta pas de torturer et assassiner joyeusement nombre de ses concitoyens ..mais il tua surtout son Pays , la Guinée , en l'embarquant dans une idéologie révolutionnaire totalement folle et une paupérisation invraisemblable : en allant à Conakry , j'emportais des crayons bille à distribuer aux fonctionnaires , du papier carbone pour faire des copies sur place , une douille électrique « voleuse » pour pallier l'absence de prises de courant...et même des boîtes de conserves pour un éventuel repas d'urgence .. Il est difficile de savoir , 50 ans plus tard , si , et quand , la Guinée – pourtant très riche en eau , en sols , ressources minières et énergétiques – s'en remettra ...

A l'opposé , son voisin proche ,le premier Ministre de Côte d'Ivoire Konan Bédié , fêta à la télévision dès le milieu des années 70 son premier million (ou plutôt milliard ?) de CFA , et répéta à ses concitoyens la célèbre apostrophe de Guizot : enrichissez vous ! ..et , depuis des décennies , malgré des soubresauts politico-militaro-ethniques parfois violents , les dirigeants ivoiriens – notamment l'actuel Président Ouattara - que j'ai bien connu à Paris lorsqu'il était mon interlocuteur à la BCEAO pour la construction du Siège de la Banque à Dakar – ont montré une détermination et une compétence certaines pour assurer un développement économique solide , dans un contexte intérieur ethnique et religieux assez tendu

Mais il faut dire que la stature exemplaire du Président Houphouët Boigny dépassait de loin la seule Côte d'Ivoire , car il avait été depuis de longues années la figure emblématique des leaders africains , rassemblés dès 1946 au sein du RDA (Rassemblement Démocratique Africain) , qui transcendait les frontières et oeuvrait à l'indépendance des Etats Africains , en regroupant tous les partis nationaux locaux , en dehors des partis politiques traditionnels français

La gouvernance – parfois critiquée – du Président Houphouët Boigny , parce que structurée autour d'un parti unique , le PDCI (Parti Démocratique de Côte d'Ivoire , resté affilié au RDA) – était en fait caractérisée par une solide implantation « démocratique et participative » sur le terrain : chaque Ministre , ou Responsable d'une Direction importante de Ministère , avait l'obligation de retourner

dans son village pendant un mois à l'automne , avant le Congrès du parti en novembre : il perdait alors provisoirement son statut de Ministre devant les Anciens , devait rendre des comptes sur les décisions du Gouvernement , et faisait remonter au retour les doléances et suggestions diverses , que discutait le Congrès ; cette concertation débouchait sur une « Grosse Koalition » à l'allemande des différents courants , ethnies , religions , qui établissait la feuille de route unique du Gouvernement pour l'année suivante ..et plus personne ne bronchait , dans une forme de démocratie réelle , participative et directe , autoritaire mais charismatique ..

Petit souvenir encore en passant : le Président Houphouët Boigny reçut Léon Paul Leroy , à la fin des années 70 , et nous offrit une coupe de champagne pour célébrer la découverte du gisement pétrolier offshore du Bélér ...en nous avouant qu'il n'en avait jamais bu auparavant . ..

Entre les deux , Guinée et Côte d'Ivoire , le Cameroun qui bénéficie lui aussi de ressources minières , d'eau , de sols et plus récemment de pétrole , équivalentes à celles de la Côte d'Ivoire , avec une façade maritime semblable , et un contexte de luttes tribales intérieures identiques , souffre d'un pouvoir politique particulièrement inefficace : Je rencontrai en 1976 le Premier Ministre Paul Biya pour lui exposer les vertus de la transformation de notre Agence du Cameroun , installée depuis 12 ans , en Société Camerounaise , fiscalement et socialement résidente , offrant un cadre de travail stable au personnel camerounais , constituant un bel outil de formation , à l'image de ce que nous avons fait en Tunisie en 1972 , puis au Maroc en 1974 et en Côte d'Ivoire en 1975 : il me dissuada en me répondant « qu'il préférerait de bonnes routes faites par des français , plutôt que de mauvaises routes faites par des camerounais ... » Paul Biya est malheureusement ensuite devenu Président il y a 36 ans ...et il l'est toujours ...! et bien sûr les ambitions de développement du Pays sont certainement très inférieures à son potentiel naturel et humain ...

Au Gabon , où les mauvaises langues prétendaient qu'il y avait plus de gorilles que de gabonais , le Président Mba demandait publiquement , juste après l'Indépendance , aux jeunes gabonaises de faire des enfants avec les européens pour « améliorer la race gabonaise » , en leur promettant des terrains constructibles et une aide à la construction ...

Au Congo , un de nos expatriés fut condamné à mort pour un délit aussi mineur que largement monté en épingle , et ne dut sa survie qu'au Président Giscard d'Estaing , camarade de promotion et de chambrée à l'X de Jacques Bourdillon , qui intervint personnellement , et avec une forte insistance , pour exfiltrer notre ingénieur , contre la promesse d'une punition sévère en France

Au Nigéria , à Lagos , passé minuit , on devait dormir dans l'aéroport et attendre 06 h 00 du matin pour traverser la ville et rejoindre l'hôtel , la rue devenant le territoire des « bandits » que la police s'était engagée à ne pas déranger ; et l'entreprise SAE , qui construisait la nouvelle capitale Abudja au cœur du pays , parquait ses activités dans une base vie , régulièrement attaquée par des bandes armées les jours de paye , et avait doté tous ses expatriés d'un revolver et leurs épouses d'un sifflet

En République de Centrafrique , du temps de l'inénarrable Empereur Bokassa , que les mauvaises langues accusait même d'anthropophagie , les motards de la garde impériale tabassèrent puis expulsèrent en une heure un de nos expatriés , dont le seul crime était de n'avoir pas rangé correctement son véhicule au passage du convoi présidentiel

Au Tchad , c'est le ministre de l'agriculture , frère du président , qui défenestra un de nos expatriés , tout en faisant fortune avec un trafic de pommes de terre produites sur les polders du lac Tchad dont nous assurions le développement ; les tensions ethniques internes étaient fortes , nécessitant une présence militaire française importante pour assurer la sécurité du régime en place (il fallut même un jour évacuer notre personnel par bateau sur le lac Tchad .. !) ; trois décennies plus tard le pétrole changea la donne , mais la chute des cours et une gestion incertaine de la manne financière laissent le Pays dans un état assez critique

Au Sénégal , pays sans grande ressources , mais riche – comme le Dahomey aujourd'hui Bénin - de cerveaux bien formés pendant la période coloniale – était beaucoup aidé , et une Agence parvint à s'y maintenir longtemps , ainsi qu'une équipe d'agronomes détachés à Saint Louis pour aider au développement de l'hydraulique agricole le long du fleuve Sénégal et dans son delta , sous la houlette du Président LS Senghor , dont l'aura personnelle -et les liens personnels avec le Président Pompidou - drainaient une aide française et internationale significative , ... mais malheureusement insuffisante pour lutter contre un manque criant de ressources naturelles

En Libye, la SCET COOP intervenait au sein du GEFLI (Groupement d'Etudes Français en Libye , notamment aux cotés du canal de Provence et du Bas Rhône Languedoc) ; les rapports du GEFLI étaient soumis à l'approbation de comités de bédouins agriculteurs , plus ou moins illettrés , auprès desquels il n'était pas toujours évident de faire valider les dispositions agronomiques et hydrauliques subtiles de la géologie et de l'exploitation des nappes aquifères ...

Dans un hôtel de Tripoli , je fus une nuit réveillé brutalement par deux barbus hirsutes équipés de bâtons impressionnants , qui avaient sans précaution pénétré dans ma chambre pour vérifier si je n'avais pas une accorte jeune femme dans mon lit ...et je leur rétorquai que je n'avais rencontré aucune créature féminine depuis mon atterrissage .. ;

Nous dûmes même , au début des années 80 , après le départ de Libye du GEFLI , installer un permanent « otage » , seul expatrié , dont l'unique activité était de tenter de récupérer les créances du GEFLI , mais dont le contrat d'embauche précisait qu'il remettait à son arrivée son passeport et celui de sa jeune épouse aux autorités , ce qui lui interdisait toute sortie du Pays ..sauf remplacement par un autre otage

La même mésaventure intervint dans les années 70 au Directeur de l'Agence d'Algérie et à son DAF , auxquels on confisqua un matin leur passeport à l'aéroport , alors qu'ils étaient en partance pour Paris , et qui le récupérèrent de longs mois plus tard , sans qu'on n'ait jamais su quel était l'instigateur de cette pratique un peu barbaresque d'un autre âge , ni la moindre raison de cette sanction, sans doute destinée , comme une garde à vue , à peser sur le moral des derniers représentants d'une Société « publique » française , omniprésente avant l'indépendance , dont le patrimoine immobilier était envié , et que le volume de ses créances rendait vulnérable

1970 – 1980 Deux évolutions contradictoires : consolidation locale (Sociétés Associées), structuration technique du Bureau Central d'études (Paris et missions) ; amorce de cohabitation des filiales CDC

C'est au début des années 70 que SCET COOPERATION fit une première mue , et se transforma en SCET INTERNATIONAL , afin d'affirmer ses ambitions planétaires , qui débordaient désormais largement la seule Afrique ex coloniale et les DOM TOM , d'élargir et structurer ses compétences techniques de grand Bureau d'Etudes Techniques de classe internationale , et d'afficher une organisation très professionnelle de son ingénierie centrale

La BIRD avait alors mis en place des procédures nouvelles de mobilisation de ses aides financières , assorties de concepts et d'un vocabulaire spécifiques , de réseaux d'identification et d'instruction des projets , de règles de consultation des Bureaux d'études et de présentation des offres , l'ensemble devenant assez contraignant , nécessitant une bonne connaissance de ses « dogmes » techniques et un lobbying continu ; c'est pourquoi la CDC avait organisé aux USA une « représentation » confiée à un cabinet spécialisé –EURENCO - , dont l'interlocuteur en France était Scet International , mais qui développait des prestations d'assistance à l'ensemble des filiales de la CDC

Il était clair que cette dimension technique très professionnelle nouvelle nécessitait la mise en place d'un outil beaucoup plus performant que celui qu'avait nécessité , dans la décennie précédente , la simple assistance technique à apporter aux implantations locales , et prenne notamment en charge la réponse aux appels d'offres internationaux qui se développaient de plus en plus

Une organisation « croisée » géographique (Directions Afrique , DOM / TOM , Moyen Orient , Iran) et technique , fut donc mise en place , parfois un peu conflictuelle , mais très riche par la conjonction de nombreux talents ; un SG (Guy Euverte) , une DAF(Jean François Marie venu de la CDC) et une Direction commerciale (André Gambrelle) pour les pays non couverts par le dispositif géographique furent installés

Des « familles » techniques furent organisées , auxquelles était rattaché l'ensemble du personnel , chaque chef de famille , expert sénior , veillant – hors hiérarchie - à la carrière et à la formation continue du personnel de sa famille , sous la houlette d'une DRH particulièrement active (Michel Gaide) , assurant une mobilité assez fluide des expatriés , et gérant des conditions de vie locales quelquefois approximatives , harmonisant et actualisant des rémunérations assez contrastées

La gestion attentive des expatriés était une dimension forte de SCET International , car il s'agissait généralement de familles , dont les épouses étaient très concernées par l'environnement en terme de santé et de scolarité , de logement aussi , les conditions de vie (notamment les révisions périodiques du coefficient d'expatriation , liées au fameux « panier de la ménagère ») étant également un sujet de préoccupation récurrent

Et les réunions mensuelles d'affectation et mutation du personnel – qu'on appelait crûment « bourses du personnel » - faisaient l'objet d'âpres échanges entre les responsables techniques et géographiques

Il faut rappeler ici le charisme personnel de Jacques Bourdillon , son écoute , son ouverture d'esprit , sa culture , sa curiosité et son humanisme : créateur de l'Agence du Maroc dès 1960 , Directeur Général puis PDG de SCET INTERNATIONAL durant près de vingt années , il sut attirer de très nombreux talents , jeunes ingénieurs ou experts confirmés , adaptant la société à une croissance rapide , fédérant des équipes pluridisciplinaires très variées , constituant - sur la planète comme en France – un réseau relationnel extrêmement développé

Le Bureau Central d'Etudes , désormais très pluridisciplinaire , dirigé par deux ingénieurs (un hydraulicien / agronome Mathieu Usciati et un ingénieur civil PC Alfred Costes) se muscla techniquement au gré des nouveaux projets et diversifia ses interventions ; il s'organisa en départements techniques , et intervenait soit en direct depuis Paris , soit par des missions locales plus ou moins longues et volumineuses , dans les pays où aucun dispositif local n'existait , soit en assistance aux Agences locales, certains pays voyant même la coexistence – pas toujours pacifique - des deux dispositifs (ex Sénégal)

On peut citer notamment l'exemple du très gros projet de construction de l'Université d'Erbil , « capitale » du pays kurde en Irak , politiquement très important pour améliorer ses relations tumultueuses avec le Régime de Bagdad , qui mobilisa pendant de nombreuses années des dizaines de cadres et techniciens , groupés dans une organisation autonome , dotée de locaux et de moyens techniques importants à Paris (70 personnes installées dans des locaux spécifiques) et localement (30 personnes) , et qui était en lui-même un bureau d'études pluridisciplinaire

Ce très gros projet , initié par Louis Pierre Vanden Brule , installé à Koweït sur un contrat d'études pédologiques , avait été obtenu sur une consultation internationale , en partenariat avec des architectes (cabinet Kalt , puis Denis Sloan) : sa responsabilité fut ensuite confiée à Gilles Leservot (qui devait jongler avec deux passeports pour alterner les séjours en Irak et en Iran , alors en pleine guerre) ce qui marqua sans doute un tournant important dans la mutation technique et organisationnelle de SCETAUROUTE et plus tard d'EGIS

Il faut aussi mentionner le très gros Projet « Amayesh » conduit en Iran pour créer le « Plan d'Aménagement du Territoire » et qui reste encore une référence utilisée par les autorités iraniennes

A cette époque , SCET International conduisait en même temps les projets de développement urbain de trois capitales : le Master Plan de Riyad, le District de Tunis et les perspectives décennales d'Abidjan

Et on peut citer enfin une vaste étude (ILTA) sur l'Image à Long Terme de l'Afrique conduite par Jean Marie Cour , pour mettre en place une démarche prospective et de nouveaux outils « éco-démographiques » , permettant d'assurer le suivi de l'économise réelle de Pays qui sont plus en voie de « Peuplement » (PVP) que de « Développement » , et d'organiser les indispensables migrations pour mieux traiter la pauvreté , tout en gérant la sur-densification urbaine qui en découle

L'émergence des Sociétés Associées

Dans la même période apparut une forme nouvelle de présence dans le « pré carré » africain , qui constituait en fait l'étape ultime de la décolonisation

Les contextes du Maghreb , du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest tropicale n'avaient bien sûr rien à voir , et c'est toujours vrai : ressources minières , pétrolières , en eau , en sols , en façade maritime ...sont très inégalement réparties ; histoire , organisation sociétale , religions , traditions , culture , formation des élites , diffèrent également fortement , sans compter des ressources en hommes extrêmement contrastées

Au Maghreb nous avons des interlocuteurs souvent issus de grandes écoles françaises , dans des Pays de culture très ancienne (Tunisie et Maroc notamment) , des Administrations solides héritées dès 1956 des protectorats , avec bien sûr leurs défauts également , mais très structurées ; le dialogue était de bonne qualité , même si les lancinants retards de paiement des factures étaient pesants , comme aujourd'hui encore - le compte client de SCET Tunisie dépasse aujourd'hui encore six mois de Chiffre d'affaires - créant une forte vulnérabilité des implantations locales , piégées par des créances volumineuses , compensées en partie par de simples « avances » du Trésor Public dangereusement récupérables , consenties à une filiale de la prestigieuse CDC , qui était censée la mettre à l'abri de toute difficulté de trésorerie ...

C'est donc en Tunisie que je proposai fin 1970 à Jacques Bourdillon la transformation de l'Agence de Scet International en Société Locale , avec des partenaires banquiers : jusque là , l'Agence fonctionnait comme une société d'intérim , détachant une trentaine d'experts dans différents Ministères et Offices

En deux ans , grâce au soutien massif d'un client exceptionnel (la Société Nationale immobilière de Tunisie) et aussi du PSD (Parti Socialiste Destourien) , nous avons lancé aux portes de Tunis une ville nouvelle (aujourd'hui la cité Ibn Khaldoun regroupe 100 000 h) et des dizaines de lotissements de centaines de logements , tous évolutifs et tous réalisables en auto-construction , dont les plans étaient étudiés étroitement avec la population dans les cellules du PSD , mais autour d'un urbanisme programmé et de réseaux tous réalisés

Cette activité nécessita la création en moins de deux ans d'un bureau d'études au sein de l'Agence , organisé autour de 3 départements (bâtiment , Infrastructure , hydraulique) et d'une agence interne d'architecture , qui atteignit rapidement une cinquantaine de personnes , très majoritairement tunisiens , auxquelles il me sembla évident de donner un cadre national de recrutement et de gestion des hommes ; ce jeune BET « national » permit aussi de se positionner sur des études BIRD (tourisme , routes ,) ; et la nouvelle structure aida aussi beaucoup à l'apurement des nombreuses créances accumulées les années antérieures par l'ancienne Agence

Curieusement notre principal client n'était pas très chaud , voyant dans cette tunisification une baisse possible de la qualité des prestations , et une fragilité aux pressions locales diverses , alors que la neutralité et l'image de la CDC mettaient l'Agence à l'abri de ces risques ; mais très vite les soutiens à cette transformation se manifestèrent dans les Ministères et chez nos clients , et le fils du Président Bourguiba devint même un des premiers administrateurs , tandis que S Bensaïd , ingénieur

agronome , important interlocuteur du Ministère de l'Agriculteur , se portait volontaire –en concurrence forte avec un ingénieur du Génie Maritime - pour prendre la présidence et la Direction Générale de la future SCET Tunisie en 1972 ; la trentaine d'expatriés de Scet International et la cinquantaine de techniciens tunisiens fut transférées à la nouvelle société , et une fonction de DGA , nouvellement créée et confiée à un cadre de Scet international , Lucien Schweizer , permit d'assurer les relations quotidiennes avec SCET International et de gérer techniquement le BET local

Du coté de SCET International , Jacques Bourdillon et son Président Marc Maugars , avaient mis toute leur énergie pour convaincre quelques réticences internes , et notamment très paradoxalement celle du Comité d'entreprise (car j'avais envisagé de créer à Tunis un centre de sous traitance du Bureau Central d'Etudes , ce qui passait mal ..) , à faire accepter cette évolution « historique » , par ailleurs bénie par la CDC qui disposait d'une petite participation et d'un siège d'administrateur (occupé longtemps par Philippe Marchat)

Aujourd'hui , SCET Tunisie , dont A Fos et moi sommes toujours administrateurs , dont le capital est largement entre les mains de personnel , dans laquelle il ne reste aucun cadre français expatrié , mais qui est animée par de nombreux ingénieurs tunisiens diplômés d'Ecoles françaises , est à la tête d'un réseau de filiales techniques et géographiques qui regroupe environ 200 personnes (non compris les emplois locaux) , travaille dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest , et exporte 75 % de son chiffre d'affaires , après s'être retirée d'Algérie et de Libye ...

En 1974 , la même recette fut appliquée au Maroc , mais très différemment , car la Caisse des Dépôts marocaine (CDG , Caisse de Dépôts et de Gestion) s'imposa fermement dans le jeu , avec deux banques dont la présence resta symbolique ; la trentaine d'expatriés vit ses effectifs fondre au fil des années , au fur et à mesure que SCET Maroc marocanisait les postes ..et l'apurement des comptes entre Scet International et son ancienne Agence fut assez laborieux : Aujourd'hui SCET MAROC a fusionné ses activités dans un ensemble de sociétés d'ingénierie , au sein d'un Groupe CDG – Développement qui rappelle la création de C3D , ce qui en fait une société assez « publique » , à l'opposé du fonctionnement très privé de SCET TUNISIE

En 1975 , le effectifs expatriés de l'Agence de Côte d'Ivoire devaient être d'une quarantaine de cadres , largement déployés dans l'Administration et les Sociétés nationales , auxquels s'ajoutaient au moins autant d'agents locaux ; la concurrence des BET français (BDPA , BCEOM , ..) et internationaux (Louis berger , .) était vive ; SEDES et SINORG étaient également bien implantées ; un BET public , le BNETD , disposant de nombreux cadres expatriés , était puissamment introduit au sein de l'Administration ; l'ivoirisation de l'Agence fut cependant très bien perçue , dans un contexte – rappelons le – très libéral , et c'est le Président Houphouët Boigny lui-même qui désigna deux de ses ministres comme administrateurs – à titre personnel – de la nouvelle SCET IVOIRE , le Président étant également Président de la filiale d'une grande banque française , et le DG un expatrié de SCET International (Gilles Bernard , puis Jean Paul Faivre Dupaigne)

Aujourd'hui l'ancienne SCET IVOIRE a disparu dans la tourmente des désordres des années de fortes tensions internes ...mais SCET TUNISIE a créé en 2015 une filiale qui s'appelle ...SCET COTE D'IVOIRE , et qui montre que la barrière du Sahel n'est pas aussi imperméable que nous le pensons ..

Il faut dire aussi que les petits BET africains , créés ici et là après les indépendances , avaient pris conscience de la nécessité de s'organiser entre eux : c'est ce qu'avait parfaitement compris le Président de SCET Tunisie , qui avait organisé à Tunis à la fin des années 1970 le Congrès fondateur de la FECA (Fédération des Consultants Africains) , dans lequel j'étais le seul « non africain » (mais présent comme Président de SCET Cameroun) , ce qui conduisit une petite troupe de congressistes à demander mon exclusion , heureusement refusée par S Bensaïd ...

Plus tard , c'est la FECI (Fédération des Consultants Islamiques) dont S Bensaïd organisa la création , ces deux structures étant des instances efficaces de lobbying auprès des bailleurs de fonds africains (ex BAD) ou arabes (BID , BADEA ,Fonds Saoudiens , Qataris ,) , aussi auprès de la BIRD ou du FED pour obtenir soit des préférences (critères de sélection , notation) soit des possibilités d'accès

Au Cameroun , c'est encore un autre cas de figure qui se présenta , car SCET CAMEROUN - dont fut Directeur Général Robert Béraud , devenu par la suite DGA d'EGIS , n'a finalement jamais été camerounisée depuis sa création en 1976 ou 77 : ses activités ont été fusionnées avec celles du BCEOM , le tout au sein d'une structure nouvelle , filiale d'EGIS , qui s'appelle EGIS CAMEROUN ...

Et pour finir avec le Continent africain , alors que nous avions malgachisé intégralement SCET MADAGASCAR , y compris le capital et le poste de PDG , et que l'outil technique était très adapté aux besoins de l'île – on construisait notamment tous les ans 3000 ha de rizières à la SOMALAC - il me fut impossible de convaincre les autorités – lors d'un entretien avec le Président ou le PM , je ne sais plus - de veiller au maintien de l'instrument , qui se démembra en quelques semaines après notre départ , par la création de petits cabinets locaux ..

Pendant ce temps , d'autres structures locales voyaient le jour en Amérique du Sud (Brésil , Préfinca au Vénézuéla) , ..) , sur des modèles différents , mais qui n'ont pas je pense survécu à ce jour

Au Moyen Orient , Louis Pierre Van den Brule menait une action commerciale vigoureuse (Liban Koweït , Arabie saoudite , Irak) et de nombreux contrats (développement urbain notamment) donnaient à SCET International une image forte , sur des marchés dominés par une Ingénierie anglo-saxonne puissante et multi-présente , et dans un contexte géo- politico-militaire difficile (guerre meurtrière Iran / Irak , invasion Koweït et Guerre du Golfe , ..)

Il faut mentionner le cas particulier de l'Iran , où SCET INTERNATIONAL s'était implantée dès 1966 , et avait progressivement déployé des expertises techniques de très haut niveau , (barrages , Aménagement de la province du Khorassan) dans des domaines très variés (planification économique , aménagement du territoire , autoroutes , hydraulique , secteurs industriels , ..) , mobilisant des consultants nombreux , dans le cadre de missions souvent longues , pour le compte de membres du Gouvernement proches du Shah

C'est pourquoi fut décidée en 1973 la transformation de l'Agence (que dirigeait jusque là André Fos) en structure pérenne de droit iranien , en partenariat avec un haut responsable issu du Ministère du Plan (M Djazani) , qui accepta de quitter l'Administration pour créer et animer SCET IRAN , dont Gille Leservot développa et diversifia beaucoup les activités , avant une longue mise en sommeil liée aux conséquences de la Révolution religieuse ; depuis quelques années SCET IRAN a repris des

activités significatives , peut être porteuses d'une réanimation d'un partenariat fertile avec le Groupe EGIS

On mesure bien à travers l'évolution fortement contrastée de toutes ces structures - que nous avons baptisées « Sociétés Associées » - l'impact des options prises par les responsables politiques locaux sur le développement des ingénieries nationales , dans des Pays qui ont encore et pour longtemps un besoin important d'expertise technique en tous domaines , comme de montage et d'exploitation de projets . . .

Et on voit combien les pays qui ont su , au-delà des turbulences politiques locales parfois longues et douloureuses , saisir et développer les dispositifs locaux d'ingénierie que nous leur avons transmis , bénéficient d'instruments précieux pour identifier et mener à bien leurs projets de Développement

1980 – 1987 : fin de la période post coloniale / structuration technique / coordination des filiales techniques d'études

A la fin des années 80 , SCET International et les Sociétés associées regroupaient environ 650 personnes , dont 300 recrutées localement dans les Agences ou les Sociétés associées (environ 200 en Afrique , 50 en Dom Tom , 30 en Iran et Irak , 20 en Amérique du Sud) ; sur les 350 recrutés à Paris , 140 étaient expatriés en Afrique , 40 dans les DOM TOM , 30 en Amérique du Sud et en Iran , 110 constituaient le Bureau Central d'Etude , et 30 les services centraux (DG , SG , DAF , DRH , documentation , Directions Géographiques , ..)

Une société spécifique – FININTER - avait été créée à l'initiative de SCET INTERNATIONAL , pour développer des services d'ingénierie financière et de montage de projets , car il devenait clair que l'identification et la réalisation technique des projets n'apportait pas de réponse complète à nos clients , et que le financement et l'exploitation étaient des domaines dans lesquels il devenait nécessaire de commencer à s'impliquer , sans pour autant engager directement la CDC sur une voie qui lui était interdite : une des premières opérations fut une prise de participation directe de la CDC dans une ferme aquacole dans le sud tunisien

Des Sociétés spécifiques avaient été créées pour répondre à des opérations « clefs en mains » de fourniture de matériel et d'équipements dans le domaine hospitalier (HOSPITEX) et celui de l'Education (EDUCATEX)

Mais l'ingénierie française se confrontait à l'international à une concurrence de plus en plus vive , et la France avait créé des services (DAEI) et des aides directes à la prospection , ainsi que des incitations fiscales au lobbying , afin de promouvoir l'ingénierie française à l'exportation

De plus cette concurrence , pour les filiales de la CDC , était aggravée par la séparation des domaines de compétence géographique , certains BET intervenant uniquement dans l'aire métropolitaine et SCET International n'intervenant qu'à l'international ; des conflits de frontière apparaissaient périodiquement ici ou là , et une clarification des domaines d'intervention des différentes filiales était nécessaire

Cette situation conduisit la CDC à procéder en 1980 à une première réorganisation , qui vit la constitution de « lignes de produits » autour des BET techniques , intervenant à la fois sur le marché français et à l'international ; tous les SEC (Sociétés d'Etudes et de Conseil) étaient regroupées dans un « Ensemble » - mais pas un Groupe ! - , placé sous le contrôle d'une holding , la SAPEG , dont la gestion était confiée à René Mercier , assisté de Jacques Bourdillon et Jean Boulard

Une grande partie du personnel de SCET International fut transféré dans les BET techniques existants ou dans de nouvelles sociétés créées à l'occasion (développement rural , urbanisme , ..) : Scet International conserva l'animation et la gestion des participations dans les Sociétés associées , une aide à la prospection commerciale de tout le dispositif , et la présentation de certaines propositions pluridisciplinaires « de Groupe »

Cet « Ensemble » , notion « mathématique » plus que juridique , financière ou commerciale , porté par une holding commune , la SAPEG , efficacement organisé pour assurer un contrôle de gestion rigoureux nécessaire dans une période difficile , était toutefois commercialement peu lisible

Dans le même temps , il devenait clair que le dispositif des Sociétés Associées , dont nous avons accepté de laisser la majorité du capital à nos partenaires locaux (sauf au Cameroun) , et qui avaient été conçues pour consolider et diversifier nos implantations locales , bénéficier sur le long terme d'un transfert de technologie progressif et permanent , grâce à des liens techniques et commerciaux étroits entretenus avec le Bureau Central d'Etudes , eux même fécondés par un partenariat fécond en matière de coûts de production , échappait lentement mais sûrement au contrôle de SCET International ...ce qui était porteur de concurrence interne avec les nouvelles lignes de produits

Deux ans plus tard , en 1982 , le nouveau Directeur Général de la CDC , Robert Lion , conseillé par Gilbert Ancian et Jean Michel Maigne , décida donc la création d'un véritable Groupe , sous le nom de Caisse des Dépôts Développement (C 3 D) , fonctionnant comme une entité économique et sociale , dotée de tous ses attributs financiers et juridiques , et confiée à un Directoire présidé par Bernard Brunhes , regroupant Dominique Alduy , Patrick Werner et René Lenoir , Ancien Ministre de Jacques Chirac , qui était devenu par ailleurs Conseiller personnel de Robert Lion pour l'International , et devint , comme tel , Président de Scet International , lorsque j'en fus nommé, Directeur Général

Le nouveau Groupe C3D intégra en 1991 dans ses filiales SCETAUROUTE , dirigée par Jacques Brunet , et le GIE TRANSROUTE , dirigé par Michel Drocourt , en en prenant le contrôle au côté des Sociétés d'autoroutes , qui non seulement assuraient au GIE qu'elles géraient ensemble une activité métropolitaine significative et pérenne d'études et de contrôle de travaux , mais également une ouverture précieuse sur le montage et le financement de projets , et notamment les possibilités ouvertes par le péage , ainsi que la problématique de la gestion des grandes infrastructures et ouvrages d'art

C'est autour de cette entité , confiée désormais à Gilles Leservot , solidement ancrée en Métropole mais bénéficiant d'experts et de références nombreux à l'international , dont nombre d'anciens de SCET INTERNATIONAL , que se réorganisèrent finalement dans les années 2000 l'ensemble des interventions techniques de la CDC à l'international , au niveau de l'ingénierie , du montage et de l'exploitation des projets de développement : elle se développa fortement sous le nom d'EGIS , grâce

au dynamisme , au courage et à la ténacité exceptionnels de son Directeur Général , dont les expériences acquises au cours de ses séjours aux Antilles et en Iran furent sans doute précieuses

Après deux décennies de concentration de très nombreux métiers et domaines d'intervention , marquées par une forte croissance externe et un développement géographique continu , le Groupe EGIS est fort aujourd'hui de 13 000 personnes , dont plus de la moitié oeuvrent à l'International , et intervient dans tous les domaines du développement : la ville , le bâtiment , l'eau , l'énergie , l'environnement , l'industrie , les ouvrages d'art , l'aviation , le fluvial , la route , le rail , le transport urbain , ...

François Gautheron , mars 2018