

Bailleur de fonds, une vie d'engagement pour l'aide au développement

Bernard ESNOUF *(promotion 1976) travaille quelques années dans un bureau d'étude militant à Paris, avant de rejoindre l'Agence française de développement, l'AFD, où il effectue l'ensemble de sa carrière. Il est d'abord ingénieur chef de projets puis chargé de mission pêche et agriculture. Il intervient comme expert, représentant des bailleurs de fonds, pour analyser et financer des projets de développement, notamment au Sénégal, en Somalie, à Madagascar, en Angola, aux Seychelles, en Algérie, au Mozambique ou aux Comores. Il est nommé conseiller géographique pour les Caraïbes en 1991, puis pour le Vietnam en 1993. A partir de 1999, il occupe des responsabilités croissantes au sein de l'Agence, comme chef de division, conseiller de la direction, puis directeur de département. Il est nommé directeur exécutif adjoint de la stratégie, des partenariats et de la communication en 2014, et prend sa retraite en 2016. Il raconte ici sa scolarité mouvementée et la saga de ses aventures comme expert des pêches à l'international.*

La vie ne m'a pas apporté que des épreuves difficiles, loin de là, mais les désordres du monde ne m'ont jamais laissé indifférent et les choix professionnels que j'ai été amené à faire ont toujours été déterminés par cet engagement, peut-être naïf mais réel et sincère, que des actions collectives intelligemment conçues et conduites pouvaient améliorer la vie de milliers, voire de millions d'êtres humains vivant dans le dénuement, corriger des situations d'inégalités criantes et, dans certains cas, prévenir ou atténuer les conséquences de certaines catastrophes, qu'elles soient d'origine humaine ou naturelle.

- **Comment tout... a bien failli ne jamais commencer**

En 1973, je rentre à l'Agro de Rennes sans trop savoir ce que je viens y faire. Très vite, deux étudiants qui resteront mes amis pour la vie, François Travade et Etienne Woitellier, me parlent de la formation halieutique. Il ne me faut pas longtemps pour savoir que c'est cela que je ferai. Reprendre la suite de ma lignée familiale, comme mon arrière-grand-père Eugène Esnouf, Capitaine terre-neuvas granvillais sur un trois-mâts à voiles, ne me vient même pas à l'idée à cette époque. Ecrire une telle histoire épique viendra plus tard...

C'est aussi en première année qu'une sécheresse historique s'abat sur le Sahel, entraînant son cortège de désolations. Ces événements dramatiques déclenchent une prise de conscience, qui construira la seconde facette de ma vocation. Halieute, certes, mais vers le développement et la solidarité internationale.

A la suite de cette double révélation, je considère qu'il est primordial de profiter de la vie et que les deux années d'enseignement d'agronomie générale ne seront qu'un intermède. Dilettantisme et sélectivité caractérisent bien cette période de ma scolarité. La macroéconomie et les politiques de développement économique me motivent, en revanche,

je ne vois aucun intérêt à la microbiologie des aliments, puisque je n'envisage à aucun moment de faire carrière dans une usine de plats cuisinés...

Ce que je n'avais pas prévu, c'est que le succès fulgurant de cette nouvelle spécialisation, croisé avec mon désintérêt flagrant et remarqué pour la microbiologie alimentaire, me mettraient en risque sérieux de manquer ma cible.

Lorsqu'il faut choisir sa spécialisation de dernière année, vingt étudiants se portent candidats pour l'halieutique. Le responsable en est alors Marcel Sainclivier, Professeur de technologie alimentaire et passionné de microbiologie. Il considère qu'un doublement des effectifs de la formation en deux ans est beaucoup trop rapide, notamment au regard des perspectives de débouchés. Avec le directeur de l'établissement, et dans le secret des bureaux, ils décident de limiter le nombre des admis. Le verdict tombe sans préavis : je ne suis pas retenu parmi les nominés...

Après le choc de l'annonce vient un moment de profond abattement, puis une puissante réaction collective de soutien de l'ensemble des trois promotions. Admettre un *numerus clausus* pour l'accès à une spécialisation, ce serait admettre que les effectifs de chaque spécialisation sont dictés par les seuls besoins de cadres du Grand Capital. Et, à l'époque, on ne plaisante pas avec ce genre d'analyse dialectique chez une majorité d'étudiants. En outre, l'Administration s'avère incapable de produire le moindre texte réglementaire sur lequel aurait été fondée l'instauration d'une sélection à l'entrée en troisième année. Nous étions face à un coup de force illégitime ; il fallait apporter une réponse à la hauteur des enjeux !

L'Assemblée Générale souveraine décide donc d'une grève des cours illimitée, avec occupation des locaux. C'est le niveau ultime de la mobilisation étudiante, juste en-dessous de la prise de la Bastille en 1789, ou du saccage de la Caisse des Dépôts et Consignations par la Commune de Paris en 1871 ! A chaque siècle son haut fait d'armes révolutionnaire... La prise d'effet de la grève des cours est immédiate. L'occupation des locaux se focalise sur le bureau du Directeur, avec l'organisation d'un *planning* d'entrave, de jour comme de nuit. Nous sommes assez nombreux à nous relayer pour bivouaquer, avec nos duvets de montagne, dans le bureau du Directeur, ce qui constitue une expérience aussi rare qu'originale !

L'intensité de la réaction, l'ampleur de la mobilisation et la détermination des étudiants ont rapidement raison d'une décision, dont nous avons démontré qu'elle était juridiquement infondée. La promotion 1976 comptera donc bien vingt Halieutes, et c'est ainsi que je suis repêché au second tour. Comme quoi, les brillantes carrières peuvent parfois tenir à peu de choses...

A partir de ce moment, je sais que mes prestations seront suivies à la loupe et je reprends un niveau d'investissement dans toutes les matières, y compris la microbiologie alimentaire. L'enseignement de Jean Collignon nous ouvre sur les grands espaces océaniques et me confirme dans cette aspiration de navigateur, de toujours aller chercher au-delà de l'horizon des réponses à mon insatiable curiosité. Mais c'est l'économie des pêches qui m'attire de plus

en plus. Je réalise mon stage de fin d'étude au sein du Comité central des pêches maritimes sur « La Crise de l'industrie des Pêches maritimes en 1975 ». Jean-Claude Cueff, Halieute de la première promotion, me guide au quotidien et me donne les clés pour décoder tous les jeux d'acteurs et les rapports de force qui s'expriment au sein de l'Interprofession nationale.

La qualité du mémoire est reconnue par le jury, qui m'attribue la meilleure note de la promotion. A l'issue de la soutenance, le Professeur Sainclivier vient me féliciter chaleureusement et me présente ses excuses pour l'erreur d'appréciation, qu'il porta sur mes capacités l'année précédente. Et les honneurs ne s'arrêtent pas là. En décembre 1977, je suis convié à assister à la Séance solennelle de l'Académie d'Agriculture de France, afin d'y recevoir le premier prix de l'Académie - Fondation Xavier Bernard, qui récompense le meilleur mémoire de fin d'études de tout l'enseignement supérieur agricole et agronomique, de France et de Navarre, IGRF compris ! Premier Halieute à recevoir cette distinction, moi qui avais intégré avant-dernier à l'ENSAR, j'en ressort major national... avec les très vives félicitations du Directeur. Sans rancune donc, puisque l'occupation de son bureau avait servi une noble cause...

- **Première expérience professionnelle dans un think tank d'opposition**

La réalisation de mon mémoire me fait prendre conscience de certaines de mes lacunes dans des domaines importants. Je décide donc de suivre une année d'études supplémentaire à l'Institut de Gestion de Rennes, en l'analyse financière et administration des entreprises. J'ai toujours considéré que cette bonne décision m'avait permis de débiter ma vie professionnelle avec une paire d'As en main. Je jouerai fréquemment de cette double compétence dans mon métier de financeur de projets de développement, où sont associées des équipes d'ingénieurs et de financiers. Lors d'arbitrages compliqués, je contrerai les ingénieurs par des arguments financiers, qu'ils maîtrisent moins bien, et, à l'inverse, je prendrai les financiers en défaut en sortant, au moment ultime de la décision, l'argument technique imparable auquel ils ne comprennent rien !

Mes premiers salaires de chargé d'études économiques, je les gagne en 1977 au CEASM, le Centre d'étude et d'action sociale maritimes. Cette structure, à la fois bureau d'études, centre de formation, acteur militant tendance « cathos de gauche », servait de think tank d'opposition. C'est là que se préparaient la plupart des questions parlementaires, sur le secteur de la pêche et des cultures marines, qui étaient ensuite portées à l'assemblée par Louis Le Penec, député PS du Finistère et futur Ministre de la Mer de François Mitterrand. De mon côté, j'approfondissais ma culture politique et ma connaissance des mécanismes législatifs.

Mon premier contact avec l'Afrique date de février 1979 et c'est un choc. La forêt équatoriale, c'est un double choc et, avec le Zaïre de Mobutu, on triple la mise. Je multiplie des Tilapias et randomise des carrés de légumes, sur le projet des ceintures verte. J'accompagne l'Ambassadeur de France sur le terrain et je croise Mobutu lui-même à la Foire Internationale

de Kinshasa. Je découvre aussi la misère et la mort, dans ce qu'elles peuvent avoir de plus sordide et de plus révoltant. Quelques-unes de mes jeunes certitudes en matière de développement volent en éclats au contact de cette dure réalité. Je m'aguerris sans doute plus vite qu'ailleurs, mais ma foi ne vacille pas. Je reste convaincu que la coopération et l'aide au développement sont à la fois utiles et nécessaires, sans en ignorer les biais et les défauts.

- **A moi l'Atlantique du sud, l'Océan Indien et la Méditerranée**

C'est donc naturellement que je croise en 1981 la route de l'AFD, l'Agence Française de développement, qui était encore à cette époque la discrète, mais puissante, Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE) et à laquelle j'allais consacrer les 35 années suivantes.

Une nouvelle structuration interne se mettait alors en place et le premier poste d'ingénieur Halieute devait être dédoublé, tant mon ami Jan Van Opstal avait fait la démonstration incontestable, que les projets du secteur de la pêche et de l'aquaculture ne devaient être confiés qu'à de vrais spécialistes. C'est ainsi que nous nous sommes réparti les gigantesques espaces océaniques couverts par le champ d'intervention de cette époque. A lui, tout l'Atlantique de la Mauritanie au Fleuve Congo, à moi l'Atlantique au sud de l'Equateur, l'Océan Indien et la Méditerranée !

Au gré de mes postes successifs, et des extensions continues du champ d'intervention de l'Etablissement, j'ai eu cette chance immense d'être payé pour courir le monde, non pas comme simple observateur, mais comme acteur engagé pour identifier, évaluer, financer puis superviser des projets de développement. Que ce soit pour la pêche, l'aquaculture, mais aussi l'agriculture vivrière, l'agriculture de rente, l'agriculture de plantations, ou l'élevage, la plupart de ces missions m'ont amené au contact des pays profonds, loin des couloirs des ministères et des hôtels de luxe des capitales, que certains ne quittent jamais.

Lire un paysage agraire, percevoir les enjeux de pouvoir entre acteurs locaux, éviter les pièges de la culture, de la tradition, de la politique ou de l'histoire, mais sans en sous-estimer le poids et les contraintes, il n'y a pas d'algorithme pour inventer un bon projet d'aide au développement à tous les coups. Sinon, on l'aurait déjà trouvé et codifié dans un manuel de procédures depuis longtemps. Cela relève un peu du don. Certains l'ont, d'autres moins. C'est peut-être injuste, mais c'est comme ça. Et j'en ai même connu qui se sont contentés, toute leur vie professionnelle, de pousser des papiers en suivant scrupuleusement les logigrammes, mais sans jamais rien inventer.

De missions de terrain en réunions de coordination de bailleurs de fonds, j'ai couru ce vaste monde de Port-au-Prince à Manille, de Gdansk à Maputo, des ruelles de la Casbah d'Alger à la Baie d'Halong et des couloirs du FMI à Washington DC jusqu'au souk de Mogadiscio...

Certains de ces endroits magiques n'existent plus, détruits par la folie des hommes, mais leurs souvenirs me sont toujours aussi vivaces, car au-delà des rapports brillants et des notes de décision concises, ce qui fait le sel de la vie c'est la magie des rencontres, parfois improbables,

irrélles, ou carrément surréalistes. Mais j'ai croisé aussi la misère et le désespoir humains dans ce qu'ils peuvent avoir de plus insupportables, à en pleurer parfois d'émotion, ou de découragement temporaire, devant l'insondable injustice et l'immensité de la tâche.

Les anecdotes sont nombreuses, drôles ou poignantes, et je n'en présente ici qu'une infime sélection.

- **Au commencement, était la porte des esclaves**

Quelle plus belle symbolique que de démarrer une carrière tout entière consacrée au développement par l'émouvante visite de l'île de Gorée au Sénégal. Pour le visiteur de passage, la gravité de l'histoire reste imprégnée dans tous ces vieux murs et l'esclavage moderne y reste une tache indélébile. Nous ne l'avons pas inventé, loin de là, nous l'avons juste industrialisé. De funestes arguments économiques retardèrent trop longtemps son abolition et celle-ci ne mis pas fin, ni à la ségrégation, ni à l'exploitation, dans leur nombreux pays de destination, petits ou grands.

Celui qui n'a jamais visité l'un des mémoriaux de la traite négrière ne peut pas comprendre l'intensité dramatique que l'on ressent devant ces forts, qui transpirent des cris et du désespoir de ces millions d'hommes, de femmes et d'enfants, embarqués ici enchaînés pour un voyage sans retour. Après avoir été arrachés à leurs terroirs, à leurs familles, capturés comme du bétail, et parfois vendus par leurs propres frères, ils firent la fortune de quelques ports de notre côte Atlantique et de ces familles d'armateurs, qui ne confondaient guère les affaires et les sentiments, comme le chante si justement Graeme Allwright dans « La ligne Holworth ».

Tous les esclaves d'Afrique ne partirent pas de Gorée pour les Amériques, loin s'en faut. Certains historiens assurent même que ce n'en était qu'un comptoir marginal. La plupart de ces funestes embarcadères ont disparu, absorbés par la croissance urbaine dans les différents pays de la côte occidentale d'Afrique entre les deux tropiques. Gorée a été justement préservée et, des quelques endroits de mémoire de l'esclavage qu'il m'a été donné de visiter, c'est incontestablement celui-ci qui m'a le plus marqué. Peut-être aussi, parce que c'était le premier.

La destination finale de la mission est la Casamance, pour superviser un projet de pêche et conditionnement de crevettes à Ziguinchor. Je me souviens d'un grand voilier en aluminium posé sur le quai, qui attira tout de suite mon attention. Ce devait être un Romanée. De ce que j'ai pu entrevoir de l'histoire, le skipper solitaire français était parti pour un tour du monde en vagabond des mers du Sud, sans doute inspiré par les récits de Bernard Moitessier ou des Damien, très populaires à l'époque pour ce type de grand voyage initiatique, en rupture avec la société de consommation.

Il mouilla plusieurs mois dans les mangroves casamançaises avant de disparaître. Avait-il chuté accidentellement par-dessus bord, avant d'être déchiqueté par un crocodile ou un requin, ou

bien avait-il fait une mauvaise rencontre avec quelques trafiquants, ou un groupe armé d'une quelconque rébellion ? L'enquête était en cours et je n'en connu jamais le dénouement. Les canaux de la mangrove permettent de dissimuler pas mal de trafics, entre la Guinée-Bissau, la Casamance et la Gambie. Et les rumeurs étaient tenaces. Dans cette région à majorité chrétienne-animiste, on racontait que, parfois, des commerçants itinérants, Dioulas musulmans-animistes, disparaissaient corps et biens sans laisser de trace. On disait même qu'ils n'étaient pas mangés par un redoutable animal sauvage carnivore de la brousse, mais par les villageois eux-mêmes !... A moins que ces histoires n'aient été inventées par quelque conteur sénégalais facétieux, juste pour rire de la réaction des blancs de passage à l'évocation de l'horreur que suscite toujours le récit d'un repas anthropophage ?

- **Les pirates de Somalie**

En avril 1982, je suis en Somalie, à la Corne de l'Afrique, à un moment passionnant de basculement politique. C'est un pays de nomades, fascinant et compliqué, qui a réuni une ancienne colonie italienne et une ancienne colonie anglaise. Un coup d'Etat militaire a voulu le transformer en République populaire alignée sur l'URSS en 1969, avant que le même Général-Président retourne ses alliances au profit du camp occidental à la suite de la guerre de l'Ogaden contre l'Ethiopie (1977-1978).

Nous y sommes envoyés en mission de prospection pour démontrer que l'aide occidentale est plus généreuse et plus efficace que l'aide soviétique. Que de poésie cachée dans le beau métier que je fais...

En allant visiter un campement à El Ahmed au sud de Mogadiscio, je tombe sur un projet peu connu, mais dont je me rendrai compte, plusieurs décennies plus tard que c'est certainement le projet de développement avec la plus forte rentabilité économique de tous ceux que j'ai eu l'opportunité de voir dans toute ma carrière. Et de loin, si on se limite au calcul du TRE, le Taux de rentabilité économique, comme étalon premier de la rentabilité économique...

Une grave sécheresse avait décimé les troupeaux, or les Somalis sont avant tout des éleveurs nomades et toute l'organisation et la reconnaissance sociales reposent sur la taille et la qualité du troupeau possédé. Privés de leur justification sociale et de leur source de revenus quasiment unique, de nombreux éleveurs sauvés de la famine étaient regroupés dans des campements et pris en charge par l'aide alimentaire internationale. Leur espoir principal était qu'on leur donne l'opportunité et les moyens de commencer à se reconstituer un troupeau de quelques dromadaires et quelques chèvres.

Or, il se trouve que les eaux marines somaliennes sont particulièrement riches, du fait de la présence d'un upwelling assez puissant. Cette richesse avait été exploitée par quelques grands chalutiers congélateurs italiens, durant la période coloniale, puis par les flottilles soviétiques durant toute la période de l'indéfectible amitié de l'Internationale socialiste. Mais il n'existait

aucune tradition de pêche artisanale parmi toutes les tribus Somalies, qui vivaient le long de cette côte désertique.

C'est à partir de cette constatation que de brillants experts en développement imaginèrent de convertir un certain nombre de ces éleveurs désespérés en marins-pêcheurs artisans côtiers. Un projet pilote fut démarré par la FAO associée à l'agence suédoise de développement. Le montant dont je me souviens était de 3 millions de dollars US et le camp de El Ahmed était l'un des sites de mise en œuvre. Je pus y voir un certain nombre d'éleveurs apprendre les rudiments de la manœuvre des barques, de la navigation côtière, de la pêche à la ligne et du séchage du poisson. Et découvrir aussi les joies du mal de mer, qui afflige tous les marins du monde, même les plus expérimentés.

Près de deux décennies plus tard, ces mêmes néo-pêcheurs, devenus de vrais marins, chasseront les chalutiers Thaïs qui pirataient leurs zones de pêche, puisque leur embryon d'Etat était toujours incapable de faire respecter sa souveraineté jusqu'à 200 miles de la côte. Et, pour certains, ils basculeront dans la piraterie hauturière en capturant, contre rançons, des porte-containers, tankers, paquebots et cargos de toutes tailles. Toutes questions morales et juridiques liées à la piraterie mises de côté, du strict point de vue économique, le TRE calculé sur les rançons versées par les armateurs et rapportées au coût initial de formation de ces marins, par la FAO et la Suède, en fait certainement le projet de développement le plus rentable qu'il m'ait été donné de croiser...

De retour à Mogadiscio, je conduis l'une des réunions de synthèse les plus hautes en couleurs de toute ma carrière. Le vice-ministre des Pêches, fier et noble prince du désert au port altier dans son grand boubou blanc immaculé, me reçoit dans son bureau entouré d'une bonne dizaine de participants, conseillers, directeurs ou parents de passage, tous aussi fiers que silencieux, qui se grattent les orteils négligemment entre deux gorgées de café salé.

Ils écoutent d'un air assez détaché ma laborieuse présentation des procédures d'instruction de projets par la Caisse Centrale, en anglais bien évidemment, et mon plaidoyer convaincu sur la vertu des prêts concessionnels pour financer le développement économique. Ils n'attendent manifestement que des subventions, ainsi que des opportunités de prélèvement de commissions sur des contrats. En sortant de l'audience, un vieil Anglais au flegme impérial, qui officie comme expert de la FAO conseiller du ministre, me prend à l'écart et me fait part de son diagnostic désabusé : « Ils sont tous fous dans ce pays. Il n'y a rien d'autre à faire que de leur payer la traversée pour aller travailler dans les riches pays du Golfe ! ... ».

De retour à Paris, tout ce que comptait l'ingénierie française spécialisée dans la pêche et l'aquaculture, dont plusieurs Halieutes bien évidemment, ne manqua pas de me soumettre plusieurs dossiers, plus fantastiques les uns que les autres sur le papier. Mais cette tournée d'identification ne donna lieu à aucune recommandation de financement de projet dans mon secteur...

Je me souviens également d'une rumeur tenace qui courrait dans le milieu diplomatique au moment de la mission. L'un des hauts responsables de l'Ambassade américaine, je ne me rappelle plus s'il s'agissait de l'Ambassadeur ou de l'un des premiers conseillers, avait disparu corps et biens sans laisser aucune trace. Les autorités locales avaient conclu qu'à l'endroit fortement déconseillé où il se baignait, il avait été dévoré par un ou plusieurs requins, fort nombreux autour de la ville où l'abattoir rejetait ses déchets directement à la côte. Mais Washington était convaincu qu'il avait sûrement été enlevé, pieds et poings liés, par des espions Russes...

- **Espion au temps des Malouines ?**

Lors de ma première mission en Angola, en juin 1982, je ne quitte pas Luanda, sa belle rade et le boulevard de bord de mer. Descendus à l'hôtel Praia Mar, sur Ilha Grande, ma chambre donne à l'Est sur la rade. Je suis au repos entre deux rendez-vous, lorsque j'aperçois des grands bateaux gris amorçant une manœuvre au niveau de la base navale Soviétique. Je remonte dans ma chambre et, bien caché sur le balcon avec mon téléobjectif de 400mm, je photographie la formation d'un Groupe aéronaval.

Il y a, là, le porte-hélicoptères Mockba, une frégate anti-aérienne et un sous-marin d'attaque formant son escorte habituelle. Une fois sorti de la rade, le GAN fit route plein Ouest jusqu'à disparaître à l'horizon.

Au même moment, la guerre des Malouines faisait rage de l'autre côté de l'Atlantique sud, et l'on sait maintenant que les Soviétiques apportèrent leur appui aux Argentins, notamment par du renseignement satellitaire. J'ignore totalement si le mouvement du GAN Mockba avait quelque chose à voir avec la guerre des Malouines ?

Par contre, je pris conscience plus tard du caractère totalement irresponsable de ma petite séance de photos à caractère stratégique. A vouloir faire joujou à l'espion, j'aurais très bien pu me retrouver en situation délicate avec une réelle accusation d'espionnage. Heureusement que personne ne m'a vu et que tout ceci est resté au niveau de l'anecdote.

- **Quand l'AFD se fait armateur à la pêche thonière**

Lors de l'indépendance des Seychelles en 1976, la France mis quelques moyens pour rapprocher ce jeune pays de la sphère d'influence francophone et il fut décidé de financer un ambitieux projet de développement, digne de marquer les esprits de nos partenaires sur la franche supériorité de la Coopération Française. Il n'y avait sans doute pas beaucoup de dossiers prêts dans les cartons des services et celui qui s'imposa rapidement portait sur la création d'un armement de pêche industrielle au thon.

Une petite équipe d'océanographes de l'institut français de recherches pour le développement (aujourd'hui dénommé IRD, alors ORSTOM) convainquit que l'on pourrait

facilement développer une pêcherie industrielle de thons, en s'inspirant de techniques japonaises de pêche à la canne. Des plans de ces fiers vaisseaux furent dressés, par une filiale d'ingénierie de la Caisse des Dépôts (c'est dire si c'était sérieux), à partir d'archives japonaises rehaussées et renforcées aux normes de la construction navale française. La Caisse Centrale prêta et le Ministère de la Coopération donna, chacun à parité, pour la construction des quatre thoniers de 38m et le lancement de ce premier armement industriel seychellois, la SNAFIC ou Seychelles' National Fishing Company. Des capitaines de pêche et maîtres d'équipage, Bretons et Basques, furent recrutés pour mener l'expédition et former leurs homologues Seychellois. Dieu, s'il existe, sait que l'on pêche le thon depuis longtemps à Concarneau et à Saint-Jean de Luz, mais personne n'y avait jamais pratiqué cette technique particulière de la canne japonaise.

Les résultats ne furent pas à la hauteur des espérances. Or, la pêche industrielle porte cette caractéristique de supporter les mêmes ratios d'exploitation que l'industrie lourde et d'être la seule activité de cueillette à avoir traversé la révolution industrielle, avec des charges certaines et des recettes totalement aléatoires.

Autant dire que le déficit cumulé gonfla si vite, que le quatrième navire n'eut même pas le temps de partir en pêche lors de son arrivée aux Seychelles. C'est à ce moment-là que la Caisse Centrale eut la clairvoyance de recruter enfin de vrais spécialistes de ce secteur si particulier.

Et voilà donc le beau projet que l'on me confia en avril 1981, au premier jour de mon arrivée à la CCCE. J'appris d'entrée un terme juridique, rare mais puissant, la « dation en paiement ». En échange de l'annulation totale de sa dette, la République des Seychelles avait cédé les quatre thoniers à la Caisse Centrale. Nous étions donc propriétaire et armateur de quatre bateaux, neufs mais qui n'avaient jamais vraiment réussi à pêcher, quelque part dans l'immensité de l'Océan Indien et j'étais prié de démontrer toute ma science en débarrassant le plus vite possible, et dans les conditions les moins déshonorantes possibles, la Maison de ce fardeau maritime encombrant.

Quelques contacts que j'apportais dans le petit monde des courtiers maritimes permirent d'identifier rapidement un client sérieux. L'homme d'affaires français avait fait fortune dans l'exploitation forestière en Indonésie et souhaitait diversifier ses activités dans la pêche. Le marché fut conclu à un prix honorable, qui permit à la Caisse Centrale de recouvrer la totalité de sa créance, intérêts de retard compris, ainsi que tous les coûts exposés par l'entretien des navires à quai.

Le nouvel acquéreur prit possession de ses navires avec les conseils d'un capitaine de pêche japonais, qui fit rapidement supprimer quelques cabines, pour agrandir la cale à poissons, et modifier les postes d'équipage, pour loger au moins six marins Indonésiens là où reposaient auparavant deux gaillards Finistériens.

Ce transfert marqua le dénouement heureux d'une affaire mal engagée et constitua le point de départ du développement considérable de la pêche thonière industrielle indonésienne.

Quant aux Seychelles, l'avantage d'y avoir été bizuté en dénouant habilement ce qui était considéré à l'époque comme le symbole du gros projet raté, c'est que cela me permit d'acquérir une bonne visibilité de la part de la Direction Générale, ainsi qu'une certaine bienveillance pour les propositions que je formulerais ensuite. Ce fut notamment le cas lorsque j'évoquais d'autres projets intéressants à financer autour de cette nouvelle pêcherie de thons en Océan Indien. Mais n'anticipons pas

- **La canne, la senne ... et l'intégrité du chercheur**

Pendant ce temps, nos fiers professionnels Bretons n'étaient pas restés inactifs. Embarqués sur ces navires qu'ils n'arrivaient pas à maîtriser correctement, ils trouvèrent aux Seychelles des concentrations de thons, qu'ils n'arrivaient pas à capturer, mais qui leur donnèrent rapidement la conviction qu'ils auraient facilement pu les pêcher avec leurs propres outils, les grands thoniers senneurs exploités en Atlantique Centre-Est à partir de Dakar et d'Abidjan.

Seuls des scientifiques restaient persuadés que la structure hydrographique de l'Océan Indien occidental n'était pas adaptée à ce type de pêche. Dans un élan, qui restera longtemps célèbre, le chef de la station de recherche thonière ORSTOM basée aux Seychelles affirma même imprudemment « qu'il était prêt à se faire couper les couilles, si on pêchait un seul thon à la senne dans l'Océan Indien ! ». J'ai croisé peu de scientifiques dans ma carrière capables de s'engager si personnellement et courageusement pour une conviction.

Un premier senneur fit une honorable campagne exploratoire en 1982, puis une seconde campagne fut organisée par les professionnels Français avec quatre bateaux et les captures furent tellement bonnes, qu'avant la fin de l'expérience les deux-tiers de la flotte thonière française avaient franchi le Cap de Bonne Espérance, suivie de la moitié de la flotte espagnole. Trois ans après, les seuls thoniers français pêchaient 150 000 tonnes de thons à la senne entre les Seychelles et Madagascar.

Le chercheur conserva son intégrité physique, mais les quolibets firent longtemps encore sourire sur les pontons et c'est ce que je pus constater lors de cette première mission aux Seychelles...

Ce qui frappe aujourd'hui, c'est le changement de perspective intervenu en moins d'une génération. A cette époque, des parties entières de l'océan mondial étaient encore méconnues, ou même totalement inexploitées. L'organisation de campagnes exploratoires, le redéploiement de flottilles d'un océan à l'autre, la mise en exploitation de stocks quasiment vierges, se réalisaient dans une ambiance partagée d'explorateurs, de pionniers.

Nous étions près de dix ans avant l'effondrement de la pêcherie morutière de l'Atlantique Nord- Ouest et aucun acteur n'imaginait encore qu'en trois décennies, la quasi-totalité des stocks halieutiques seraient amenés aux limites de la rupture.

- **Des crevettes et un brise-glace au Mozambique**

Quand on se marie le 1er octobre, il y a pas mal de détails à régler dans le mois précédent. Pourtant, en septembre 1983 je dois repartir en mission au Mozambique. L'objectif est d'identifier un projet de réhabilitation de la flottille crevette, laquelle a fait l'une des fortunes du pays au temps colonial et génère encore une part importante de ses maigres recettes en devises.

J'arrive à Beira, capitale de la pêche crevette mozambicaine. La ville est isolée par la rébellion. Les approvisionnements en eau et en électricité sont régulièrement sabotés, les conditions d'hébergement sont donc particulièrement rustiques mais mon sommeil ne sera perturbé que par les tirs de canons perceptibles assez loin au nord.

Pour ceux qui sont amateurs de crevettes tropicales, il reste important de rappeler que les espèces pêchées dans le Canal du Mozambique, que ce soit à partir de Beira ou le long des côtes malgaches à partir de Nosy Bé ou de Mahajanga, sont de loin les meilleures du monde...

Je trouve les crevettes en état de délabrement plus qu'avancé. Dans toute autre situation, il eut été recommandé de les envoyer à la casse et de les remplacer par des bateaux neufs. La visite de la cale sèche et du chantier naval de Beira me donne une autre idée. En remettant en état les équipements du chantier et en leur faisant reconstruire les bateaux à partir du peu qui peut être conservé des coques actuelles, la valeur ajoutée générée localement sera infiniment supérieure à une simple commande neuve, et les conditions d'entretien ultérieur des bateaux seront grandement sécurisées.

Avant de quitter Beira, un petit tour par la plage et le cimetière à bateaux pour tomber en extase devant la forme de coque si caractéristique d'un remorqueur brise-glace. Ah, la splendeur surréaliste de la Coopération Soviétique, qui offrait généreusement certains surplus produits en excès par le Gosplan. Je n'ai jamais su si les histoires de chasse-neiges livrés à la Guinée de Sékou Touré étaient vraies, ou des inventions de propagande, mais le remorqueur brise-glace de Beira, celui-là je l'ai vu de mes yeux !

De retour à Maputo, je fais deux découvertes crevette de portée majeure.

Tout d'abord, son excellence l'Ambassadeur de France convie la mission à déjeuner, pour être tenu informé de nos conclusions, et sans doute également de nos observations diverses lors de ce déplacement dans des régions agitées, où le personnel diplomatique avait moins de facilités pour circuler discrètement. L'entrée de ce repas gastronomique, car partout nos ambassades portent haut le pavillon de la culture culinaire française, est naturellement constituée de gambas. Mais l'alignement des couverts de chaque côté de l'assiette me permet de comprendre instantanément que ce sont des couverts à poisson qui sont disposés à l'extérieur. Et ce que je n'ai jamais respecté de ma vie devient une évidence : mes doigts ne devront en aucune façon toucher le crustacé ! Et c'est ainsi que j'apprends, sans répétition, à décortiquer mes crevettes avec l'élégance des gens bien nés et l'habileté des couverts à

poisson, petit détail qui pourrait être ajouté à la formation des ingénieurs Halieutes, pour qu'elle soit vraiment complète !

Et un autre jour, je serai invité à déjeuner au Club Naval de Maputo par le sympathique représentant au Mozambique des Moteurs Baudouin, célèbre motoriste marseillais qui fabrique parmi les meilleurs moteurs marins du monde pour la pêche. Les crevettiers de Beira en étaient majoritairement équipés et le projet de reconstruction lui ouvrait d'alléchantes perspectives. Mais ce jour-là, il me fit surtout découvrir la recette des gambas flambés au Whisky. Un remerciement éternel lui soit ici rendu pour cette découverte, qui j'adapterai plus tard en remplaçant l'alcool d'importation par un puissant Calvados de mes amis.

- **« Mon » usine des Seychelles**

Après le naufrage de la SNAFIC, il me fallut attendre quelque temps avant de commencer à développer l'idée que le succès de la pêche thonière, française et espagnole, qui battait tous les records de captures, ouvrait des perspectives en matière de projets de développement. Il fallait accompagner les pays riverains, Seychelles et Madagascar, pour capter une partie de cette valeur ajoutée par des activités industrielles dans les ports de Mahé et de Diégo-Suarez, devenue Antsiranana.

La fascination exercée par ces flottilles de grands thoniers senneurs, qui relâchent alors en continu dans le port de Mahé et transbordent leurs captures de thons congelés sur les cargos frigorifiques en partance pour les conserveries d'Europe, d'Afrique de l'Ouest ou de Thaïlande, amène les responsables Seychellois à rêver de voir leur pavillon flotter sur ce type de bateau.

Un premier projet est élaboré en tentant d'éviter les pièges qui avaient mené à l'échec précédent. Commencer avec un bateau, acquis d'occasion et géré au sein d'une flottille existante de bateaux français. L'exercice amène à lancer un appel d'offres auprès des armateurs français, où chacun tentera de vendre son plus vieux bateau en le parant de mille vertus, tout en dénigrant les offres concurrentes. J'aurai ainsi l'obligation de me déplacer sur les terres de l'Armement Coopératif Finistérien, au cœur du pays bigouden, pour affronter le terrible Fanch Gloaguen, leader du mouvement coopératif maritime. Connu pour ses coups de gueule et ses coups de bluff, il alliait la rudesse de certains gens de mer et l'habileté des plus fins corsaires... et soupçonnait toutes sortes de manœuvres hostiles à ses intérêts dans la transparence de l'opération. Se rendre sur ses terres, pour mettre à plat les quiproquos et les désinformations dont on l'avait alimenté fut une expérience rugueuse mais fort utile.

L'appel d'offres est finalement déclaré infructueux et le financement est réaffecté à un projet de création d'une conserverie de thons en joint-venture avec les coopérateurs français de Pêcheurs de France. Moins intensive en capital et donc créatrice de beaucoup plus d'emplois, cette stratégie était la mienne depuis le début. En écartant le pathos lié à l'échec de l'armement précédent, elle s'appuyait sur les succès des conserveries financées antérieurement à Dakar et Abidjan.

Après avoir changé plusieurs fois d'actionnaire de référence, l'usine fonctionne toujours aujourd'hui et, à chaque fois que je me rends dans un supermarché, je ne peux m'empêcher de passer par le rayon des conserves de thon pour vérifier si l'on y trouve des boîtes provenant de « mon » usine des Seychelles... Pourtant, je sais bien que les projets de développement ne sont pas les nôtres, mais ceux des maîtres d'ouvrages de nos pays partenaires. Nous n'en sommes que les modestes financeurs, et je reprendrais souvent mes collaborateurs pour leur rappeler ce principe fondamental, lorsque je les surprendrais à parler de « leurs » projets... ce qui ne m'empêchera pas de parler de « mes projets », à propos des thons et des crevettes de l'Océan Indien.

Le second objet de la mission était d'évaluer un programme d'équipement du *Fish Marketing Board*, afin d'équiper les principaux points de débarquement de la pêche artisanale avec des petits centres de stockage frigorifique, puis d'organiser une flotte de véhicules isothermes afin de commercialiser au mieux ces poissons, soit à Mahé, soit directement auprès des hôtels.

En discutant avec quelques pêcheurs du dimanche, je découvre une technique de pêche jusqu'ici inconnue, la pêche à l'espadon dite « au pompon », dont je n'ai jamais retrouvé de description dans les ouvrages spécialisés, mais qui surprend par sa simplicité et son ingéniosité. Il suffit de prendre un vieux bout d'aussière d'un peu plus d'un mètre en polypropylène. On l'attache solidement par le milieu au fil de pêche au gros habituel, puis on détorsade tous les brins du morceau d'aussière. On obtient ainsi un écheveau, appelé pompon. En ajoutant un plomb pour le lester et en le tirant à bonne vitesse entre deux eaux, l'espadon vient s'entortiller le rostre dans le pompon et est ainsi capturé sans les blessures de l'hameçonnage !

- **Un Président Comorien bien éphémère**

La première réunion internationale des bailleurs de fonds amis des Comores, en novembre 1985, est coparrainée par le Programme des Nations Unies pour le Développement et par la France. Le fait majeur est une présence importante de délégations des pays du Golfe. A l'époque, les Comores s'appellent officiellement la République Fédérale Islamique des Comores et l'ouverture de la conférence est marquée par la présence d'un jeune adolescent qui récite quelques sourates du Coran en arabe devant l'ensemble des délégations. Afin d'assurer la sécurité, la Garde Présidentielle est omniprésente.

A l'entrée des bâtiments, de grands gaillards baraqués rendent les honneurs dans leurs uniformes d'apparat qui ressemblent, par certains côtés, à ceux des Marines Américains. Rien à voir avec le côté toujours un peu désinvolte des recrues des Forces Armées Comoriennes, que j'avais pu croiser à l'instruction sur la plage de Mohéli.

Après la clôture de la conférence, où chacun a fait les promesses générales habituelles, en recyclant des financements déjà plus ou moins prévus et en ajoutant des choux et des carottes pour obtenir le grand sigma le plus élevé possible, notre délégation est reçue en audience par

le Président Abdallah. Je me souviens bien du grand hall d'accueil, avec un Coelacanthe naturalisé posé sur un buffet. Nous repartons avec un souvenir des principales productions de « l'archipel des épices », puisque le Président nous remet à chacun des sachets d'échantillons de vanille, de poivre et de clous de girofle.

J'en verrai plusieurs, parfois d'assez près, mais c'est le seul Président en exercice auquel je serrerais la main. Il sera assassiné exactement quatre ans plus tard d'une rafale de fusil d'assaut, au même endroit, à la suite d'un différend confus avec ses mercenaires, ceux-là même qui l'avaient destitué, puis remis au pouvoir et étaient censés assurer sa protection.

- **Naissance de « l'or rose » à Madagascar**

C'est par un vol Moroni – Mahajanga, que j'enchaîne directement ma première mission à Madagascar, la Grande Ile dont j'ai déjà tellement entendu parler.

La domination historique d'une île par un peuple de paysans riziculteurs habitant sur un plateau central à plus de 1500m d'altitude, fait que Madagascar a très longtemps tourné le dos à la mer et largement ignoré les richesses potentielles qui s'y trouvent. Car, hormis les Vézos, peuple de pêcheurs nomades qui vivent le long des côtes très isolées du centre-ouest du pays, très rares sont les références maritimes dans la riche culture Malgache.

Il était donc temps que je m'en occupe un peu sérieusement...

Nous commençons par la pêche crevettière, qui va devenir « l'or rose » de Madagascar pour les vingt années suivantes. Ensuite, la concurrence féroce de crevettes d'aquaculture de bas de gamme, produites en Asie et en Amérique Latine, viendra peser sur les cours, qui ne reconnaitrons pas toujours la qualité gustative nettement supérieure des crevettes du Canal du Mozambique.

Mahajanga est le port d'attache de deux des trois plus gros et plus anciens armements de pêche industrielle crevettière. Ceux-là sont passés sous contrôle partiel de capitaux Japonais et, de temps en temps, le gouvernement Japonais fait savoir que l'aide alimentaire pourrait être d'autant plus généreuse que les licences de pêche de ces deux sociétés seront renouvelées dans des conditions satisfaisantes. C'est très subtilement ce qui sera, longtemps plus tard, baptisé un peu pompeusement côté français de la « diplomatie économique ».

Mais le plus difficile, c'est, pour de nouveaux acteurs, de rentrer dans cette activité très fermée de la pêche crevettière, non seulement parce qu'il commence à se savoir que c'est assez profitable, mais surtout, en cette période de crise continue résultant des politiques économiques peu pertinentes des gouvernements Ratsiraka, car, comme toute activité exportatrice, cela donne accès à des recettes en devises, dont la pénurie est permanente pour toutes les entreprises de Madagascar.

L'astuce sera, pour la société Réfrigépêche de Guy Besnardeau que je soutiendrai à plusieurs reprises, d'y entrer par des chemins de traverse. Commencer par pêcher la crevette là où elle est présente en beaucoup moins grande quantité et où elle n'intéresse personne, la côte Est et notamment la Baie d'Antongil, pour se créer une marque et un petit flux d'exportations. Ne pas rejeter, mais ramener à bord tous les poissons comestibles pêchés avec les crevettes et les commercialiser en poissonneries modernes, mais à prix accessibles, à Tamatave et Antananarivo. Puis s'installer à Mahajunga pour transformer du crabe de mangrove collecté le long de la côte autour de Mahajunga, où il sera pêché par des villageois qui n'avaient aucun accès au marché en temps normal. Et obtenir, plus tard, une première licence de pêche pour conditionner les crevettes dans l'usine de crabe, qui aura été mise aux normes sanitaires européennes.

La troisième société historique est installée sur l'île de Nosy Bé, paradis touristique au nord-ouest de Madagascar, où ses bateaux sont mouillés et son usine installée dans un site digne des aventures des pirates du XVIIIème siècle, le Cratère. Il s'agit d'un vrai cratère de volcan éteint, dont une partie du cône tournée vers la mer s'est effondrée et le fond du cratère a ainsi été noyé. On y rentre donc, depuis la mer, par une petite passe puis on découvre les crevettiers au mouillage et l'usine, bien cachés dans le cratère et pratiquement invisibles depuis le large et difficiles d'accès par la route. Les Pêcheries de Nosy Bé (PNB) donnent immédiatement l'impression de pénétrer dans l'Île Mystérieuse de Jules Verne et le Nautilus au mouillage n'y déparerait pas.

Après avoir visité l'usine, dans le cadre de la préparation d'un nouveau financement pour la mise aux normes sanitaires européennes, toujours plus exigeantes mais indispensables à la bonne salubrité des boîtes de crevettes, les PNB nous proposent, le week-end, une petite ballade de découverte de l'îlot Nosy Tanikely. Quel enchantement que de plonger au milieu des poissons de coraux de ce petit îlot préservé, qui sera judicieusement transformé, plusieurs années plus tard, en parc marin. Et, au sommet, on découvre un petit phare de facture française très classique, duquel on aperçoit la Baie des Russes. Curieux à cet endroit, mais ainsi nommée, car l'escadre impériale Russe y fit escale, sur son long voyage entre l'Europe et l'Extrême Orient, où elle ignorait encore qu'elle allait se faire mettre en pièces par la Marine impériale Japonaise lors de la guerre russo-japonaise de 1905.

- **Diégo, la base militaire devenue base thonière**

De retour à Tana, je m'envole pour Antsiranana, tout au nord du pays, soit l'ancienne Diégo-Suarez, dont la seule évocation du nom fait briller des étoiles dans les yeux de tous les militaires Français qui y sont passés en garnison, ou en escale.

Dix années que la base a été fermée et la ville donne la triste impression d'être en coma économique persistant. Partout, des bâtiments plus ou moins abandonnés dont le ciment noirci par l'humidité, et déjà bien dégradé, me fait irrésistiblement penser à ces villages de westerns, abandonnés après que la fièvre de la ruée vers l'or soit retombée. Plus

d'embouteillages dans les rues, puisqu'il ne doit guère y avoir, dans toute la ville, à peine une petite dizaine de 4L encore en état de rouler.

Mais une telle rade, l'une des plus belles de toutes celles que je connais, avec sa passe étroite mais profonde, son mouillage abrité, ses quais, son arsenal, tout ce qui a fait que ce site transpire la vocation maritime ne pouvait pas continuer irrémédiablement de se dégrader.

Et c'est de Concarneau que vint la solution. Car, depuis qu'ils ont découvert les thons de l'Océan Indien et ont commencé d'y faire des pêches presque miraculeuses, les thoniers français, dont les équipages sont majoritairement Concarnois, sont désormais beaucoup trop loin de leur port d'attache pour y revenir faire leurs grandes révisions, comme ils le faisaient depuis Dakar ou Abidjan.

Le pari audacieux sera de convaincre les armateurs qu'avec quelques équipements modernisés et quelques appuis techniques extérieurs, ce qui reste de l'ancien arsenal de la Marine est encore capable de faire du bon travail sur une coque ou un moteur de bateau. Or, à ce moment-là, la SECREN, la société de construction navale qui a repris les actifs de l'arsenal laissés sur place par la France, présente un profil d'entreprise assez particulier. Rien de ce que j'ai appris en cours de gestion financière ne s'applique ici et le ratio le plus stupéfiant, mais pas impossible pour une entreprise socialiste Malgache, est que les pertes sont supérieures au chiffre d'affaires ! Les charges représentent donc plus du double des recettes, ce qui nous amènera à travailler en mode projet et en opération commando, repoussant à plus tard la nécessaire restructuration financière.

L'une des explications, en plus du fait que tous les clients potentiels ont perdu confiance, est qu'avec nos regards d'experts nous ressentons clairement que le personnel en place sur le chantier est très inférieur à ce qu'indiquent les tableaux de la direction du personnel. Nous finirons par comprendre, assez rapidement, que la SECREN sert d'employeur fictif pour tous les permanents de l'AREMA, le parti politique du Président, dont le Directeur Général de l'entreprise, l'Ingénieur du Génie Maritime Commandant Ackram Mohajy, est l'un des responsables pour la région Nord. Dans un contexte si politique, il aura compris que nous avions compris, mais il jouera toujours le jeu qui permettra de redresser durablement la SECREN, ce qui entrainera tous les autres investissements qui feront de Diégo une grande base thonière, et sans doute l'une des opérations les mieux réussies au monde de reconversion civile d'une base militaire abandonnée.

- **Première conférence sur l'environnement**

De retour à Tananarive, je participe à la première grande conférence internationale sur l'environnement, qui est à l'origine du premier Programme national d'actions environnementales et d'une nouvelle mobilisation en faveur de la protection et de la promotion d'une biodiversité unique et menacée. A cette époque, le chemin de la prise de conscience de la communauté d'intérêts entre l'environnement et le développement est

encore long. Un ministre que je connaissais me demandera pourquoi je préfère désormais protéger les Lémuriens, plutôt que réduire la pauvreté des Malgaches !

La conférence bénéficie, entre autres, du soutien et de la participation du WWF international, qui n'y déléguera rien de moins que son Président en exercice. C'est ainsi que, lors du cocktail de clôture, j'ai l'honneur et le privilège de serrer la main de SAS le Prince Philip, Duc d'Edimbourg, qui s'exprime dans un français parfait et a quelques paroles aimables pour l'ensemble de la délégation de la Caisse centrale de coopération économique, après que notre directeur d'agence lui eut habilement rappelé qu'elle avait été créée par le Général de Gaulle, à Londres où elle y avait eu son premier siège.

- **Des chalutier-usine soviétiques en Angola**

De retour en Angola en janvier 1986, je descends, cette fois-ci, à l'Hôtel Présidente de Luanda, qui était précédemment réquisitionné pour héberger des officiers Cubains et vient d'être rénové et confié en gestion à un grand groupe international.

Ma chambre est située à un étage assez élevé et orienté au nord-ouest, ce qui me permet d'avoir une vue imprenable sur la rade et le port et notamment sur la base militaire utilisée par les Soviétiques et située presque en face.

Je ne peux m'empêcher de photographier de nouveau plusieurs navires militaires Russes, ainsi qu'un sous-marin, et un cargo en train de décharger du matériel militaire en grande quantité pour préparer les dernières offensives générales dans le Sud du pays...

La nuit est également animée, car on y entend régulièrement, venant du port de commerce, des rafales d'armes automatiques. Il se dit, en ville, que ce sont des petits voleurs surpris par des gardes armés.

Au milieu du port, les Soviétiques ont mouillé un dock flottant, qui sert presque exclusivement à caréner leurs immenses chalutiers-usines qui écumant les stocks très poissonneux présents au Sud du pays, au large de Namibe – un grand port de pêche antérieurement dénommé Moçâmedes – et jusqu'à la frontière avec la Namibie voisine.

Dans le cadre de l'instruction d'un petit projet pour remettre en état les quais du port de pêche de Luanda, certains fonctionnaires du Ministère des Pêches m'avouèrent, à demi-mots, qu'ils ont bien tenté, une ou deux fois, d'aller inspecter ce qu'il y avait dans les cales des chalutiers-usines soviétiques. Comparer la conformité des captures avec ce qui était prévu dans les accords de pêche paraissait un objectif louable. Mais ils furent accueillis par des Kalachnikovs, brandies ostensiblement par quelques membres de l'équipage Russe, pour bien leur faire comprendre que leur présence à bord n'était pas du tout souhaitée, ni même envisageable. Ils ne purent jamais rien contrôler et les services Angolais durent toujours se contenter de croire sur paroles les rapports que leur transmettaient les Soviétiques.

Les voies de l'internationalisme prolétarien se sont souvent, elles aussi, réduites à l'expression la plus simpliste du rapport de forces.

- **Missions dans les îles**

J'avais financé la première ferme d'élevage de camarons à l'île Maurice. En avril 1987 une mission me donne l'occasion d'en voir les bassins d'élevage réalisés sur le cours de la rivière Champagne, à proximité de Ferney. Les camarons, aussi appelés chevrettes en français, sont des crevettes d'eau douce avec de longues pinces bleutées. On les trouve dans les rivières de la région Asie-Pacifique. La méthode utilisée à l'écloserie était un peu différente de celle mise au point par l'IFREMER, car la cheffe de projet était une jeune biologiste américaine venant de Hawaï.

De Ferney je ne peux manquer d'aller voir la Baie de Grand Port, puisqu'il s'agit du site de l'une des plus belles victoires navales gagnées sur les Anglais en 1810. Cela ne les empêcha pas de prendre possession de l'île, après avoir débarqué à cinq contre un, mais le nom de Grand Port est, depuis cette date glorieuse, gravé sur l'un des piliers de l'Arc de Triomphe.

Une dernière petite virée à Rodrigues, pour aller, cette fois-ci, visiter la station de l'île aux Crabes, où l'on élève des moutons. Et en profiter pour une petite plongée sur les patates de corail autour de l'île aux Crabes et en rapporter quelques photos sous-marines.

Ah, la rudesse de ces missions dans les îles de l'Océan Indien...

- **Du thon rouge en boîte de conserve !**

En juillet 1987, j'arrive enfin à susciter l'intérêt de notre agence pour aller regarder ce qui se passe dans le secteur de la pêche en Algérie. Je découvre l'Ouest du pays, Oran, la patrie du raï, et Mostaganem, le grand port de pêche.

Sur le port, je découvre tout un écosystème économique qui joue avec la pesanteur de l'appareil d'Etat omniprésent, non pas pour le plaisir de tricher, mais pour continuer à faire le métier de pêcheur qu'ils aiment et contourner tous les blocages qui rendent si difficile d'obtenir n'importe quelle pièce détachée dans des délais raisonnables. Il n'est pas besoin de discuter trop longtemps avec des armateurs privés et des capitaines de pêche, dès lors qu'ils ont compris que vous connaissez bien le secteur et ses contraintes, pour apprendre que du poisson est transbordé directement en mer sur des chalutiers Espagnols en quantité parfois importante. Cela permet de mettre en réserve quelques devises dans un port Espagnol, puis d'y remorquer un bateau pour le faire réparer dans des conditions satisfaisantes, là où la demande de devises auprès de la Banque Centrale d'Algérie pour pouvoir importer les pièces, demandera toujours, au mieux, plusieurs mois d'immobilisation.

Mais ma surprise principale est de constater que les thons rouges, pêchés le long des côtes algériennes une partie de l'année, sont mis en conserve pour pouvoir envoyer des protéines

à prix modéré dans les villages de l'intérieur. Je tente d'expliquer à mes interlocuteurs de l'usine, et du ministère, combien il me semble dommage de mettre en conserve un poisson aussi noble, que les acheteurs Japonais s'arrachent à prix d'or partout ailleurs dans le Bassin Méditerranéen.

En vendant leurs thons rouges sur le marché international, il serait possible de racheter quatre ou cinq fois la même quantité d'espèces de thonidés à conserve, comme l'Albacore ou le Listao et de multiplier par autant la quantité de conserves pour le marché intérieur, et tout cela quasiment à coût constant. Je constate que la première réaction de mes interlocuteurs fut d'aligner toutes les difficultés administratives prévisibles et leur conviction que la bureaucratie enterrerait l'idée avant d'en percevoir la finalité positive. Il faudra attendre plusieurs années avant que le thon rouge d'Algérie retrouve le chemin de l'export.

- **Une campagne de prospection, à la recherche des thons**

En poste à Madagascar pour trois ans, je retourne en février 1990 à Mahajunga pour le baptême du premier crevettier de Réfrigépêche-Ouest, que j'ai financé. Guy Besnardeau a bien manœuvré, puisque la marraine du bateau n'est autre que Céline Ratsiraka, l'épouse de l'Amiral-Président. Combien cela lui a-t-il coûté, et sous quelle forme, je n'en obtiendrais jamais qu'une information très partielle.

De là, nous embarquons sur l'Andry, le chalutier-école financé par la Coopération Française pour l'École Nationale de la Marine Marchande installée dans la ville. Direction Diégo-Suarez pour une campagne exploratoire de pêche au thon à la ligne. Il y a là deux Basques, l'un assistant technique en poste à l'École qui commande le bateau, et l'autre armateur de Saint-Jean-de-Luz, qui possède des thoniers canneurs basés de longue date à Dakar. Un Breton, ingénieur Halieute ancien navigant et mon ami Jacques Brulhet complètent l'équipe. Le dernier est responsable du développement, au sein d'un grand armement de Boulogne-sur-Mer, lequel réalise l'investissement de la conserverie de thons de Diégo, que j'ai financée. Il serait intéressé à soutenir le développement d'une pêche thonière locale, en complément des achats auprès des grands senneurs Français et Espagnols.

Nous longeons la côte, passons au large de Nosy Bé, et les lignes trainées rapportent quelques petits thons et bonites, tandis que la veille permanente aux jumelles montre des apparences d'oiseaux. Qui dit oiseaux, dit petits poissons dont ils se nourrissent, comme des sardines, et donc forte probabilité de présence de thons, qui chassent en bancs nombreux les mêmes espèces. Les conclusions de la campagne seront mesurées et prudentes, mais je découvre à cette occasion la recette du thon basquaise, préparée à bord avec un poisson juste sorti de l'eau et par un chef Basque. En fait, je redécouvre la viande de thon. Succulente.

En doublant le Cap d'Ambre, qui marque la pointe extrême Nord de Madagascar, les falaises de granit rappellent certains caps Bretons et cette sensation est renforcée par le grand phare, qui pare ces parages réputés dangereux. De puissants courants et de nombreux brisants, pas

tous répertoriés sur les cartes marines, en ont fait longtemps un passage difficile pour les navigateurs. La vieille tour octogonale, datant du début du siècle, commence à donner de sérieux signes de faiblesse, et l'on y voit, à la jumelle, une large fissure qui court sur presque toute la hauteur. Mais elle conserve encore la majesté qui sied à tous les hauts phares.

Le plus délicat étant franchi, nous nous approchons de l'entrée de la rade de Diégo, dont les caractéristiques nautiques ont longtemps suscité les convoitises des puissances impériales. Nous admirons la Mer d'Ambre, située juste au nord de la passe et qui attire le regard par le bleu émeraude intense de ses eaux. Le bateau roule bord sur bord, par l'effet de la houle du large qui s'amplifie en arrivant sur les hauts fonds quand, soudain, le moteur cale. Un coup de gîte excessif a désamorcé la pompe d'alimentation et le bateau, non gouvernable et ballotté, est doucement poussé vers les brisants. De longues minutes d'angoisse parcourent l'équipage, mais le patron et le chef mécanicien finissent par relancer le moteur et nous sortent de cette mauvaise posture.

En embouquant la passe, on repense aux illustres bâtiments qui nous ont précédés et dont le plus prestigieux fut le Cuirassé Richelieu, qui escale à Diégo pour entretien sur la route du retour, après les combats navals contre la marine impériale Japonaise au printemps 1945.

- **Les sirènes de Diégo**

Je retournerai à Diégo en novembre 1990, pour le suivi habituel des projets de construction de la conserverie et de réhabilitation de la SECREN, la société de construction navale. Quel changement par rapport à ma première visite de 1985 ! Partout, l'activité économique a repris et la ville continue de sortir de la décennie de coma économique et social dans lequel la fermeture de la base militaire Française l'avait plongée. Certains esprits chagrins considèrent parfois, à tort, que la pêche est une activité maritime moins noble, alors qu'elle est souvent plus vivante. Mais quelle satisfaction de voir ainsi cette ville renouer avec sa tradition intrinsèquement maritime, par l'action de l'enchaînement vertueux de projets de développement complémentaires, et quelle fierté de me souvenir que j'étais le seul, au sein de l'AFD, à y croire et à en faire la promotion au début de l'aventure.

En cette fin d'hiver austral, il y a deux thoniers en carénage dans la cale sèche, un paquebot tanzanien au quai d'armement et plusieurs thoniers à couple en train de débarquer leurs cargaisons vers un cargo congélateur, qui fera route ensuite vers Bangkok ou vers l'Europe.

Au petit matin, alors que les dockers s'activent sur le premier thonier à quai, sous le contrôle de l'équipage, pour remonter les thons des cuves où ils ont été congelés en saumure, c'est une scène surréaliste qui attire mon objectif. Assise en tailleur sur la plateforme pour hélicoptère du thonier, une sirène de la nuit démêle langoureusement sa longue chevelure noire. Le proverbe ancien dit qu'un marin a une femme dans chaque port, mais ici certaines filles de Diégo ont un homme sur chaque bord.

On nous rapportera qu'un capitaine d'armement de Concarneau en visite d'inspection se présenta à l'improviste au lever du soleil sur l'un de ses bateaux et dénombra, dans les coursives, plus de vingt gazelles en phase de réveil. Il s'en suivit une note de service de l'armement appelant à une plus grande discipline dans la surveillance des accès à bord... Mais il y eut aussi des fins heureuses, car c'est vers cette époque que le curé de Concarneau célébra le plus de mariages entre ses ouailles rudes pêcheurs Bretons et de si jolies demoiselles de Diégo.

Et le soir même, à l'heure où nous prenions une bière bien fraîche à la terrasse de l'Hôtel de la Poste, nous vîmes une jeune hôtesse, un petit peu trop fardée, sortir de son petit sac à main une photocopie du planning des arrêts pour carénage de tous les thoniers de la flotte, Français et Espagnols. Où l'on voit qu'il y a du professionnalisme dans tous les corps de métiers pour perpétuer la qualité de l'accueil qui fit, et fait donc encore, la réputation de ce port...

- **Plus tard, les feux de la rampe et les chalutiers et senneurs d'Agadir**

De retour de Madagascar, je m'occuperai des Caraïbes, puis de l'ouverture des opérations de l'AFD au Vietnam pendant sept années. Je dirigerai ensuite le back office des prêts à la Direction financière, puis j'officierai comme conseiller à la Direction générale, avant de revenir aux opérations comme Agronome en chef, ce qui me permettra de nouveau de pousser certains projets halieutiques.

En juin 2008, il ne faudra rien moins qu'une flambée astronomique des prix des céréales sur le marché mondial, des exportateurs qui dénoncent des contrats signés, des importateurs sans solution de repli et des émeutes de la faim un peu partout en Afrique, pour retourner la situation à mon avantage et remonter l'agriculture dans l'ordre des priorités stratégiques.

J'en tirerai une petite fierté médiatique pour avoir réussi mon passage en direct chez Yves Calvi à « C dans l'air » sur le thème de « La guerre du riz ». Il y aura aussi des interventions sur France 24, TV5Monde, RFI et même France Culture. Ce fut à cette occasion ma seule période de gloire médiatique, mais, parmi les auditeurs et téléspectateurs, le passage à « C dans l'air » fut une révélation pour nombre de mes amis et parents. Ils avaient, depuis trois décennies et malgré mes explications détaillées, beaucoup de mal à se figurer ce que pouvait être mon utilité sociale, mais, grâce à l'onction de M. Calvi, je devenais instantanément quelqu'un de sérieux, dont la mission était suffisamment d'importance pour avoir été invité comme grand expert et « passer à la télé » !

C'est lors d'une mission au Maroc, en juin 2009, que se joue l'une de mes dernières aventures halieutiques. C'est une belle histoire intéressante, sur la ténacité nécessaire lorsqu'il y a un projet auquel on croit et que l'on cherche à faire aboutir.

Quand l'AFD a été autorisée à intervenir au Maroc, en 1992, j'étais Conseiller pour les Caraïbes mais j'ai remis ma casquette d'Halieute pour tenter de convaincre mes collègues qu'une

intervention dans le secteur de la pêche ferait sens dans ce pays. Mes arguments ne les ont pas convaincus. J'ai retenté le coup tous les trois-quatre ans, avec les équipes successives en charge du département Méditerranée, mais sans succès. Dans ce cas, ne pas s'entêter inutilement, au risque de bloquer définitivement l'issue.

Revenu aux affaires opérationnelles, je profite d'un alignement de planètes favorable en 2009 et je fonce. Le chargé de mission Maroc est alors un Finistérien, qui connaît et apprécie la pêche et les pêcheurs. Le directeur d'agence connaît aussi la mer, ancien Glénanais comme moi. Cela me permet d'emporter la décision de financer à hauteur de 50M€ l'Office National des Pêches pour refaire les criées et les marchés de gros au poisson.

J'ai juste su attendre dix-huit années, en restant une espèce d'Halieute notionnel à l'affût, à travers mes affectations successives. Mais l'intuition de départ n'était pas fautive. Lors de cette première mission au Maroc, il me suffit de monter au point de vue d'Oufella, qui domine le port de pêche d'Agadir, pour découvrir la plus forte concentration de chalutiers et senneurs aperçue de toute ma carrière.

Cela faisait plus de quinze années que je n'étais pas retourné, à l'aube, visiter une halle à marée, avec ce folklore si particulier qu'anime le crieur, en faisant monter les enchères, caisse par caisse de poissons, et le jeu des mareyeurs, gros, moyens et petits, avec leurs codes, leurs mouvements de têtes ou leur clignements d'yeux pour signifier la surenchère. Et tout ce théâtre d'acteurs dans un sympathique brouhaha et une prenante odeur de poissons de marée.

Il y a des missions qui rajeunissent et, pour ce retour dans le monde de la pêche, celle-ci me fit l'effet d'une cure de jouvence halieutique bien agréable.

- **Quant le Qatar et le Koweït s'intéressent à l'aide au développement**

En mars 2015, je suis Directeur Exécutif adjoint de l'AFD, en charge de la Stratégie, des Partenariats et de la Communication, avec une centaine de cadres sous mes ordres. Je découvre, un peu par accident, le partenariat stratégique entre la France et le Qatar, susceptible de couvrir tous les domaines. Un jour, au détour d'une discussion entre notre bon Président et son ami l'Emir, ce dernier formule, de façon assez elliptique, une demande sur l'appui que la France pourrait apporter à la jeune aide bilatérale Qatari. Et c'est ainsi que je me trouve embarqué dans des missions diplomatiques de très haut niveau avec les représentants du Quai d'Orsay, pour aider le Qatar puis les pays du Golfe à pratiquer l'aide au développement.

Consacrer sa vie à aider et défendre les pays les plus pauvres et terminer sa carrière par deux missions dans deux des pays les plus riches du monde, le Qatar puis le Koweït, il y a là un joli paradoxe, mais si cela peut contribuer à canaliser une partie de l'argent des seconds vers les vrais besoins des premiers, alors pourquoi ne pas essayer.

Pour la première fois, j'ai ressenti ce sentiment un peu étrange d'être citoyen d'un pays pauvre en déplacement dans un pays riche. Et, rétrospectivement, j'ai découvert un peu du malaise que devaient ressentir nombre de délégations que j'ai accueillies avec empathie au siège de l'AFD, surtout pour ceux qui effectuaient alors leur premier voyage à Paris et, parfois même, à l'extérieur de leur pays.

Je serai un peu surpris, au retour de la mission, de devoir en justifier la pertinence, tant le Qatar bashing est répandu en France, que ce soit dans les couloirs de l'AFD ou dans ma propre famille. Je ne raconterai que la compétence technique de mes interlocuteurs. Un premier cofinancement, même s'il fut un peu laborieux à concrétiser, finira par donner une première réalité à cette coopération triangulaire.

Cette première mission m'en vaudra une seconde, pour aller participer en novembre 2015 à la réunion annuelle des agences d'aide du Conseil de Coopération du Golfe. « Comme tu t'es très bien débrouillé au Qatar, tu assureras certainement aussi au Koweït ». La réunion se tient au siège de la BADEA, la Banque arabe pour le développement économique de l'Afrique. Halls et salles de réunion grandioses. Marbres, rutilance et hauteur sous plafond sans équivalents dans les bâtiments modernes et fonctionnels sous nos latitudes. Je retrouve la flamboyance Versaillaise, où rien n'est trop beau pour impressionner le visiteur. Autour de la grande table en U, il y a beaucoup de grands bédouins en blanc immaculé dont je ne sais pas encore parfaitement reconnaître les différents types de coiffes.

Nous sommes seulement quelques jours après les attentats des terrasses et du Bataclan, et plusieurs représentants francophones, de la BADEA, de la Banque islamique de développement, et d'autres organismes arabes, viennent me présenter leurs condoléances attristées, chacun ayant été, à un moment ou un autre, soit étudiant, soit en poste à Paris. Beaucoup d'émotion et de sincérité dans leurs paroles, pour une ville blessée, qu'ils ont tous profondément aimée durant leur séjour, si ancien fût-il.

Ainsi s'achève la dernière mission officielle d'un modeste ingénieur Halieute, promu simple chargé de mission après avoir eu la curiosité de pousser la porte de l'AFD, trente-quatre ans et demi plus tôt...

Une des morales de cette histoire est que, dans la vie, on apprend autant de ses succès que de ses erreurs. En commençant par une erreur stratégique majeure, d'avoir sous-estimé l'importance de la microbiologie alimentaire, je termine en coordonnant la préparation et la mise en œuvre du plan stratégique d'un établissement financier, dont le total du bilan dépasse désormais les 30 milliards d'euros !