

**"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
Groupama SA  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> juillet 2004)

**AFRIQUE 2025 : UN ESPOIR DE DÉCOLLAGE ?**

par

**Alioune SALL**

Coordonnateur du projet Futurs Africains et de l'ouvrage  
*Afrique 2025*

*Quels futurs possibles pour l'Afrique au sud du Sahara ?*

**Jean-Michel DEBRAT**

Directeur général adjoint de l'Agence française de développement

**Philippe d'IRIBARNE**

Directeur de recherche au CNRS

Auteur de l'ouvrage *Le Tiers Monde qui réussit : nouveaux modèles*

Séance du 29 mars 2004

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

*Afrique 2025* est le fruit d'une réflexion collective animée par Futurs Africains, un projet du programme des Nations Unies pour le développement. Plus de mille Africains venant de quarante-six pays, femmes et hommes, anglophones et francophones, issus d'horizons divers, ont été impliqués dans cette exploration du futur qui a permis d'élaborer quatre scénarios pour les vingt ans à venir. Entre la perspective du statu quo, du chaos, d'un développement sur le modèle asiatique ou d'une réelle entrée de l'Afrique dans le concert des nations, grâce à l'établissement d'une véritable gouvernance mondiale, que choisiront les Africains ? La prégnance des logiques relationnelles et de l'économie populaire informelle constitue-t-elle un frein ou une chance pour le développement ? Comment faire en sorte que les nombreux entrepreneurs et commerçants africains, souvent très dynamiques, parviennent, avec ou sans l'aide occidentale, à mettre l'Afrique sur la voie du développement ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ d'Alioune SALL**

Le projet *Afrique 2025* a commencé à la fin de l'année 1999, à une époque où ce qui est devenu plus tard l'Union africaine était en gestation ; son prédécesseur, l'Organisation de l'union africaine (OUA), avait rempli sa mission historique, parachevée avec les premières élections démocratiques qui ont eu lieu en Afrique du Sud en 1994 ; tout le monde convenait qu'il fallait désormais prendre en compte d'autres préoccupations que la simple libération politique du continent. Au même moment s'élaborait le NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique), les responsables africains ayant estimé que le binôme aide-crédit qui avait caractérisé leurs relations avec les pays industrialisés pendant des années n'avait pas donné les résultats escomptés. Enfin, de nombreux amis de l'Afrique, investisseurs, entrepreneurs, ou encore acteurs non étatiques au sein de la société africaine, se demandaient comment faire en sorte que l'Afrique ne soit pas marginalisée et tire davantage parti du grand mouvement de globalisation.

C'est dans ce contexte que nous avons entrepris de réfléchir à ce que pourrait être le futur de l'Afrique, en nous interdisant d'emblée de chercher à prédire l'avenir, car l'avenir est le domaine de la liberté, et vouloir le prédire relèverait de la mystification ou de l'ignorance. Nous n'avons pas non plus prétendu dire à l'Afrique ce qu'elle devait faire, car nous n'avions aucune légitimité pour cela. Notre ambition était donc limitée : nous nous sommes bornés à élaborer des scénarios possibles, en espérant que ce travail de réflexion pourrait être utile aux décideurs politiques africains, à la société civile africaine, mais aussi aux agences d'aide qui s'intéressent à l'Afrique.

### **La méthode**

La méthode retenue consistait donc à élaborer des scénarios exploratoires et non normatifs : au lieu de partir de l'objectif que l'on voudrait atteindre et à réfléchir aux moyens d'y parvenir, nous sommes partis de la situation actuelle pour imaginer les futurs possibles.

Pour cela, il fallait commencer par un état des lieux, car à l'évidence l'avenir de l'Afrique sera en grande partie déterminé par la situation actuelle ; puis identifier les projets que les Africains forment pour eux et pour leurs enfants et les stratégies qu'ils élaborent ; et enfin prendre en compte l'environnement extérieur, qui a une incidence certaine sur la marge de manœuvre dont disposent les Africains.

### **L'état des lieux**

Pour analyser la situation actuelle de l'Afrique, nous avons retenu quatre entrées : la démographie, l'économie, les structures sociales, la gouvernance.

#### *La démographie*

Nous sommes d'avis que "l'exception africaine" selon laquelle l'Afrique connaîtrait une explosion démographique atypique, correspond plutôt à un décalage dans le temps : après avoir subi plusieurs saignées du fait de la traite négrière et des épidémies du siècle dernier, l'Afrique est simplement en train de reprendre sa place dans le monde au plan démographique.

La mortalité a reculé de façon importante au cours des cinquante dernières années, même si cette tendance semble maintenant hésiter à cause de l'apparition du sida et d'autres épidémies ; dans certains pays africains, elle est même en voie d'inversion. Le sida constitue ainsi une véritable menace pour l'Afrique, qui abrite 70 % des personnes infectées par le VIH dans le monde ; la situation est d'autant plus inquiétante qu'à l'exception de deux ou trois pays comme le Sénégal ou l'Ouganda, l'épidémie est partout en phase d'accélération, et que ses conséquences risquent d'être dramatiques au plan démographique, mais aussi

économique, social, et peut-être même militaire, car les soldats sont particulièrement touchés dans certains pays.

L'urbanisation est une tendance démographique lourde : la population urbaine a été multipliée par dix entre 1950 et 2000. Malgré ce mouvement, la population rurale connaît une progression d'environ 2 % en moyenne par an.

Des progrès considérables ont été faits en matière d'éducation, avec un taux d'alphabétisation des adultes qui a plus que doublé en trente ans et qui est aujourd'hui de l'ordre de 60 %. Mais cette avancée, qui reste insuffisante, masque par ailleurs des disparités entre genres : le taux de scolarisation au niveau du primaire est environ de 83 % pour les garçons et de 65 % pour les filles.

### *L'économie*

En dépit d'ajustements structurels dans certains pays, l'Afrique se caractérise encore par des économies de rente, principalement la production de matières premières agricoles et minières pour l'exportation. Elle est mal intégrée dans l'économie mondiale et n'absorbe que 1 % des flux d'investissement direct extérieurs, alors que l'Asie en recueille 20 %. Enfin, elle est très fortement endettée.

Cette vision macroéconomique doit cependant être nuancée : si on s'en tenait là, on n'arriverait pas à comprendre comment les Africains continuent à vivre et comment les marchés africains peuvent être achalandés... Les difficultés observables au niveau macroéconomique sont compensées par des dynamiques microéconomiques sans doute difficiles à percevoir et à analyser par les appareils statistiques classiques. Parmi celles-ci, on peut citer le fait que l'agriculture se développe et parvient à alimenter les villes, même si elle reste extensive dans de nombreux cas ; ou encore le fait que l'économie populaire, qu'on croyait marginale, est devenue une composante essentielle des sociétés africaines. Enfin, il existe en Afrique des systèmes de solidarité et de redistribution du revenu importants.

Même si elle est mal intégrée à l'économie mondiale, l'Afrique ne manque pas d'atouts, en particulier parce qu'elle dispose de réseaux de commerçants dynamiques, et aussi parce que de plus en plus d'Africains estiment qu'ils doivent cesser de se lamenter sur les malheurs que les autres leur feraient subir, et que leur avenir est désormais entre leurs mains.

### *Les structures sociales*

Le mode de production lignager reste prédominant en Afrique : malgré l'existence d'un secteur capitalistique plus ou moins important, l'appartenance à un lignage reste la condition d'accès aux ressources, qu'elles soient matérielles ou symboliques. Dans ce type de système de production, la stratégie privilégiée est la minimisation du risque plutôt que la maximisation de la productivité : les personnes investissent davantage dans le renforcement du lien social que dans l'accumulation d'un capital.

Du fait de l'affaiblissement des structures et des liens traditionnels, on constate cependant le développement d'un certain individualisme, et par ailleurs l'émergence d'une société civile : des mouvements associatifs et des communautés religieuses se développent, et ne fonctionnent pas forcément sur le mode ancestral ; elles donnent au contraire souvent une place de plus en plus importante à l'individu.

Enfin, l'Afrique connaît actuellement un certain métissage culturel, avec des influences venues d'Europe, mais aussi d'Asie, et de plus en plus des États-Unis, tout cela sur fond de culture africaine traditionnelle. Ce que sera l'évolution de ce métissage est loin d'être acquis, et l'équilibre actuel recouvre beaucoup de tensions. Les cultures urbaines, portées en grande partie par la jeunesse, y joueront sans doute un rôle très important.

## *La gouvernance*

La guerre froide et la confrontation est-ouest ont été des données structurantes des pouvoirs africains depuis 1960, date de l'indépendance de beaucoup de pays africains, jusqu'à la chute du mur de Berlin. Les Africains semblent avoir été fascinés par le modèle capitaliste occidental et ont cherché à en tirer parti, mais ils ont également été fascinés par le modèle soviétique qui, en quelques décennies, était parvenu à rattraper le monde capitaliste dans beaucoup de domaines. C'est ainsi que le système du parti unique a souvent été la règle en Afrique, même dans un pays comme la Côte-d'Ivoire, qui avait pourtant pris l'option d'une économie libérale.

Tant que la guerre froide a duré, un certain nombre de pays africains ont pu mobiliser des ressources non négligeables : il suffisait de choisir son camp, et on était alimenté soit par les Russes, soit par les Américains ; on pouvait même en changer périodiquement, comme l'a fait la Somalie pendant très longtemps. Avec la fin de la guerre froide, l'Afrique a perdu un peu de son intérêt stratégique, et comme par hasard, c'est aussi à cette période que l'aide publique au développement a commencé à décroître. Dans de nombreux cas, elle a été relayée par des institutions internationales, en particulier celle de Bretton Woods, qui a commencé alors à jouer un rôle important dans la formulation et la gestion des politiques économiques mises en œuvre en Afrique.

La démocratisation a progressé de façon très inégale. Dans certains pays, elle a donné lieu à des alternances pacifiques, mais dans d'autres pays, on a assisté au contraire à un retour à un certain autoritarisme, quand ils ne se sont pas heurtés à de telles contradictions que la guerre est apparue comme la seule issue possible. De façon générale, peu de pays africains ont réussi à instaurer des régimes politiques constituant un cadre favorable au développement. Peu de gouvernements, en particulier, ont réussi à faire des alliances avec des entrepreneurs africains ou non africains pour accroître la productivité.

### **Tendances lourdes et germes de changement**

À partir de cet état des lieux, nous avons essayé d'identifier les tendances lourdes, qui ont peu de chances de se modifier radicalement au cours des vingt-cinq ans à venir, même si elles peuvent s'infléchir, et aussi les germes de changement qui sont en train d'opérer sous nos yeux et dont l'effet pourrait s'amplifier dans le futur.

Cet exercice se heurte bien sûr à un grand nombre d'incertitudes. Nous avons distingué les incertitudes à marge faible, pour lesquelles nous nous sommes contentés de retenir les hypothèses les plus plausibles, et les incertitudes à marge forte, pour lesquelles nous avons étudié des hypothèses contrastées.

## *Démographie*

Nous avons exclu de nos scénarios le cas où la prévalence du sida dépasserait 20 %, car nous ne disposons pas de suffisamment de données sur la propagation du virus ni de recul pour envisager de façon raisonnable les conséquences démographiques de cette pandémie. Nous avons donc retenu l'hypothèse d'une progression démographique selon laquelle la population africaine atteindrait 1,1 à 1,2 milliard de personnes à l'horizon 2025, ce qui rapprocherait l'Afrique de la Chine.

## *Structures sociales et développement économique*

En ce qui concerne l'économie, nous avons considéré que la productivité du travail dépendait de façon étroite de l'évolution des facteurs sociaux et politiques, et nous avons envisagé deux hypothèses contrastées. Soit les sociétés africaines continuent à privilégier l'investissement dans le lien social et la logique relationnelle, et dans ce cas la productivité restera faible ; soit elles donnent la priorité à l'accroissement de la productivité, et dans ce cas l'Afrique s'orientera sur la voie du développement économique.

## *Gouvernance*

En matière de gouvernance, nous avons formulé deux hypothèses contrastées : soit les gouvernements africains ne parviennent toujours pas à créer un cadre favorable au développement, notamment au développement du secteur privé, et privilégient une gestion patrimoniale de la chose publique ; soit les pouvoirs politiques réussissent à créer ce cadre démocratique favorable au développement.

### **Quatre scénarios**

Sur la base de ces hypothèses, nous avons envisagé quatre scénarios.

#### *Les lions pris au piège*

Dans le premier scénario, la logique relationnelle actuelle reste dominante, et les pouvoirs politiques n'arrivent pas à créer un cadre favorable au développement ; ce scénario repose sur une hypothèse complémentaire selon laquelle les sociétés africaines se résignent à la stagnation de l'économie qui serait le résultat de ces deux hypothèses de base. Dans un tel scénario, l'économie reste peu productive, l'Afrique demeure mal intégrée à l'économie mondiale ; elle évite les catastrophes majeures que certains ont prédites, mais la pauvreté continue de sévir, le fossé entre l'Afrique et le reste du monde s'élargit, les tensions internes s'accroissent et les risques de crises se multiplient.

#### *Les lions faméliques*

Dans le deuxième scénario, seule l'hypothèse complémentaire change : au lieu de se résigner à la stagnation de l'économie, l'Afrique sombre dans la violence et les soupapes de sécurité traditionnelles ne fonctionnent plus.

#### *Les lions sortent de leur tanière*

Le troisième scénario se fonde sur l'hypothèse que la logique relationnelle recule mais ne disparaît pas totalement : elle reste importante dans la sphère privée, alors qu'elle régresse dans la sphère publique. On voit alors apparaître une nouvelle génération d'entrepreneurs, et aussi une nouvelle génération d'hommes et de femmes politiques qui disposent d'une plus grande légitimité, acquise par des élections ou par d'autres méthodes, et qui sont prêts à forger des alliances avec les entrepreneurs pour accroître la productivité économique.

Dans ce scénario, on peut imaginer que l'Afrique se développe en suivant plus ou moins le modèle de l'Asie. Mais, pour cela, encore faut-il réunir un certain nombre de conditions : des investissements importants dans le domaine de l'éducation, de la santé et des infrastructures ; un changement culturel profond qui supposerait que les communautés religieuses africaines acceptent ce type de développement et admettent que Dieu n'a pas de préférence pour les pauvres et que le capitalisme n'est pas synonyme de dégénérescence morale ; enfin, il faudrait que l'environnement international ne soit pas trop défavorable.

Si toutes ces conditions étaient réunies, on pourrait imaginer que l'Afrique connaisse en 2025 une croissance économique de type productiviste et non plus rentière, qu'elle soit mieux intégrée dans l'économie mondiale, que la pauvreté ait reculé et que les Africains vivent dans une plus grande liberté. Néanmoins, l'économie populaire n'aurait pas totalement disparu, et on peut imaginer qu'elle entretiendrait des relations de sous-traitance avec l'économie capitaliste.

Ce type de développement, imitant le modèle asiatique, ne serait pas sans risque : il y a fort à parier, notamment, que l'environnement serait peu ou prou sacrifié à ce développement, au moins dans un premier temps, et que des tensions plus ou moins vives se feraient jour au sein des sociétés africaines, du fait de l'accroissement des disparités et du recul de la solidarité.

## *Les lions marquent leur territoire*

Les risques inhérents à ce troisième scénario conduisent certains Africains à désirer qu'un quatrième scénario soit possible. Dans ce dernier cas de figure, la dichotomie entre logique relationnelle et logique économique cède la place à un équilibre harmonieux, et les pouvoirs politiques se montrent capables de s'allier non seulement avec les entrepreneurs, mais aussi avec les pouvoirs symboliques que constituent notamment les créateurs culturels et les autorités religieuses et traditionnelles.

Une des conditions pour y parvenir est que les Africains aient leur propre vision de l'avenir, qu'ils sachent ce qu'ils veulent pour eux et pour leurs enfants. Ce scénario nécessite aussi, comme le précédent, des investissements importants dans la formation et l'information, car l'économie sera de plus en plus dominée par le savoir. Il faut enfin qu'émergent sur les autres continents de nouveaux paradigmes de développement économique.

On peut espérer alors que la productivité augmentera de façon significative, que les services publics deviendront plus performants, que les biens culturels seront plus abondants, et qu'une nouvelle citoyenneté sera rendue plus effective grâce à l'instauration d'États de droit. Dans ce scénario, l'Afrique pourra retrouver sa place dans le concert des nations ; non seulement elle ne sera plus marginalisée, mais dans certains domaines, elle pourra même faire figure de pionnier.

### **Conclusion**

Il ne s'agit là que de scénarios, dont la solidité dépend de celle des hypothèses qui les fondent ; et aussi dont la réalisation dépend de la capacité des Africains à choisir celui qui leur semblera le plus souhaitable et à se donner les moyens de transformer le souhaitable en réalité. Pour cela, ils devront agir avec leurs partenaires lorsque ce sera possible ; sans leurs partenaires, si c'est indispensable.

## **EXPOSÉ de Jean-Michel DEBRAT**

La situation d'incertitude qu'Alioune Sall décrit à propos de l'Afrique vaut également, à mon avis, pour le monde occidental ou encore pour le monde arabe : nous vivons tous dans une très grande perplexité. Mais la question plus particulière que l'on peut se poser à propos de l'Afrique, c'est de savoir qui choisira son destin, si tant est que quelqu'un puisse le choisir.

### **L'Afrique est capable de bouger**

Pour éclairer cette question, je ferai un petit rappel historique : le livre d'Alioune Sall expose la situation que nous connaissons en Afrique depuis une vingtaine d'années, mais pour comprendre les problèmes du développement africain, il me semble nécessaire de prendre un recul plus important, d'au minimum cinquante ans.

En 1936, Abidjan comptait seize mille habitants, et deux cent cinquante mille en 1960 ; aujourd'hui, l'agglomération est plus que millionnaire. Cette seule considération suffit à prouver qu'on se trompe lorsqu'on dit que l'Afrique stagne : elle se transforme, au contraire, très rapidement.

À l'époque des trente glorieuses, l'Afrique, comme la France, se développait et planifiait à tour de bras. J'ai retrouvé le livre de géographie dans lequel j'apprenais mes leçons en 1964 ; il décrivait l'Afrique comme un monde rural dans lequel la population était très diluée – cinq habitants au kilomètre carré –, qui manquait de bras, dont l'agriculture était principalement

extensive malgré quelques cultures de plantation, et où l'on commençait à voir un début d'industrialisation.

Or de 1972 à 1978, l'indice de production industrielle de la Côte-d'Ivoire est passé de cent à deux cent cinquante-six ; les importations et exportations du Cameroun ont été multipliées par dix de 1955 à 1975, et celles de la Côte-d'Ivoire par quinze. C'est en 1975 et en 1980 que l'économie africaine a connu des coups d'arrêts, à chaque fois peu après les crises qui frappaient l'Europe en 1973 et 1979. Un décrochage s'est alors opéré, et on a commencé à observer des évolutions négatives, au point que vingt-cinq ans plus tard, on en vient à se demander si l'Afrique est capable ou non de décoller. Ce petit retour en arrière suffit à montrer que la question ne se pose pas.

### **Plusieurs types de développement possibles**

En revanche, la question reste entière sur le type de développement que l'Afrique choisira. Le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement) vient de publier des graphiques qui mettent en évidence les caractéristiques économiques et sociales du développement dans différents pays du monde pendant les années 1980-2000. Pour certains pays, comme la Tunisie, la courbe est en croissance continue à la fois sur le critère des revenus par habitant et sur celui du développement humain. Dans un pays comme la Chine, en revanche, le revenu par habitant a été constant pendant vingt ans, alors que tous les indices sociaux augmentaient, jusqu'au changement de politique qui a entraîné l'inversion des courbes : désormais le revenu par habitant augmente et les indicateurs sanitaires sont stationnaires.

C'est pourquoi la méthode des scénarios suivie par Alioune Sall est la bonne : l'expérience montre que sur une même période, des types de développement très différents sont possibles.

### **Le politique et le social**

Il faut également approuver l'idée que les questions politiques et sociales sont au cœur du développement. L'Agence française de développement (AFD), pour laquelle je travaille, est avant tout une institution bancaire, même si elle a ajouté à ses activités traditionnelles de prêt à long terme toute une palette d'outils, depuis la subvention reçue de l'État français et rétrocédée, jusqu'à divers types de garanties ; en tant que financeurs, nous nous interrogeons naturellement en permanence sur le succès des projets que nous finançons, et pour cela nous regardons, en premier lieu, dans quel pays ils vont se dérouler, avec quel genre de gouvernement, et de quelles prévisions on peut disposer pour les vingt ou trente ans à venir sur les structures politiques et sociales de ce pays.

### **Les limites de l'économie populaire**

En revanche, j'émettrais des réserves sur ce qu'on appelle l'économie populaire, pour la distinguer de l'économie capitaliste. À l'AFD, nous ne la considérons pas comme un véritable moteur du développement économique : on y trouve de nombreuses niches de créativité et beaucoup de réussites individuelles, mais elles ne parviennent pas à entraîner l'économie tout entière tant qu'elles n'ont pas de répondant au niveau macroéconomique.

Par exemple, beaucoup d'Africains sont très ouverts au réseau mondial d'information, mais ils sont obligés de recourir au satellite, car les réseaux physiques sont dans un état pitoyable : débits très faibles, coûts d'accès très élevés, coupures incessantes, etc. Du reste, quand on regarde la carte des câbles sous-marins, on s'aperçoit que ceux-ci font le tour de l'Afrique et ne s'y arrêtent pas : les jonctions n'ont pas été réalisées car les compagnies de téléphone n'ont pas voulu, pas su ou pas pu acheter les droits nécessaires. Or tant que l'Afrique n'aura pas accès aux autoroutes de l'information, son développement restera bloqué.

C'est pourquoi je m'interroge sur celui des quatre scénarios que préfère Alioune Sall. J'ai le sentiment qu'il s'agit du quatrième, qui propose un équilibre harmonieux entre logiques relationnelles traditionnelles et logique économique. Mais je crains que si c'était ce choix,

empreint d'une certaine nostalgie, que faisait l'Afrique, ce compromis ne s'avère en définitive un frein au développement, plutôt qu'un gage de réussite.

### **Révolte, révolution... ou émigration**

Chacun connaît la question posée par Louis XVI le 15 juillet 1789 : « *Est-ce une révolte ?* » et la réponse « *Non, Sire : c'est une révolution* ». Pour que les révoltes qui ont déjà fait des millions de morts en Afrique se convertissent en une révolution, et pour que *les lions sortent de la tanière*, selon le nom du troisième scénario, qui me semble le meilleur possible, il faudrait, comme en France au XVIII<sup>e</sup> siècle, que trois conditions soient réunies.

Tout d'abord, qu'il existe à l'avance un programme et une vision permettant d'écrire des textes fondateurs dans le mois qui suit. Deuxièmement, qu'il existe des valeurs suffisamment partagées pour que la société ne se déchire pas. Or cette vision et ces valeurs, ce n'est surtout pas à nous, bailleurs de fonds, de les élaborer, mais aux Africains. La troisième condition est qu'il existe une volonté politique et qu'une élite soit prête à prendre la relève, et ne cède pas à la tentation de la fuite individuelle à travers l'émigration. Cette élite existe-t-elle en Afrique ? Est-elle prête à prendre son destin en main comme Alioune Sall semble le suggérer ? Je crois que personne ne peut répondre à cette question à l'heure actuelle.

### **EXPOSÉ de Philippe d'IRIBARNE**

Je voudrais partir de deux paradoxes. Tout d'abord, le contraste entre le caractère très dynamique de l'économie populaire africaine, ou du moins de certains entrepreneurs individuels, créatifs et débrouillards, et la difficulté à construire collectivement un vrai développement économique. Ensuite, le fait que l'importance accordée en Afrique au lien social semble constituer un obstacle au développement, alors qu'au Japon, par exemple, tout le monde s'accorde à reconnaître le caractère extrêmement positif, pour le développement des entreprises, de la force du sentiment communautaire : pourquoi ce qui fonctionne au Japon ne fonctionne-t-il pas en Afrique ?

#### **De mystérieuses réussites**

Alain Henry et moi-même nous sommes posé cette question à l'échelle de la planète, en essayant de comprendre pourquoi, dans divers pays qui connaissent des difficultés de développement, certaines entreprises s'en sortent, et réussissent même très bien ; et ceci non pas dans le secteur de l'économie informelle ou populaire, mais bien dans le secteur moderne et industriel.

Ces entreprises "modèles" que nous avons étudiées au Cameroun, au Maroc, au Mexique et en Argentine, ont pour double caractéristique d'être complètement en phase avec les outils de gestion de l'économie mondiale, tout en ayant gardé un certain nombre de traits culturels généralement considérés comme des freins au développement.

#### **Un sens du devoir propre à chaque culture**

Nous en avons tiré un certain nombre d'enseignements. Tout d'abord, il n'y a aucune fatalité culturelle, ni en Europe, ni en Asie, ni en Afrique, à ce que les gens coopèrent ou ne coopèrent pas. La question de la coopération est liée à l'adéquation entre les formes d'organisation, les procédures, les manières de décentraliser, de juger, de donner des responsabilités, d'évaluer, etc., et les formes de sens du devoir qui sont enracinées dans la culture locale et qu'on ne peut pas changer.



Par exemple, les systèmes de coordination employés dans les entreprises européennes reposent sur le respect de la loi en tant qu'elle est la loi, et non sur le respect des personnes qui la font appliquer, qu'il s'agisse d'un contrat, d'un accord, ou des règles d'un métier. Or ce type de démarche ne s'applique pas du tout dans des pays tels que le Cameroun, le Maroc, le Mexique, ou l'Argentine.

Dans les cultures de ces pays, le sens du devoir n'est pas fondé sur des règles impersonnelles, mais sur les relations personnelles que l'on entretient avec les membres de sa famille, avec ses amis, son environnement ; si les procédures mises en œuvre au sein de l'entreprise ne s'appuient que sur des règles impersonnelles, il y a fort à parier que les salariés de l'entreprise feront passer ce qu'ils doivent à leur environnement personnel avant ce qu'ils doivent à l'entreprise.

Cela aboutit à des cas de figure tels que celui qu'Alain Henry décrit dans notre ouvrage commun : au Cameroun, le chef du personnel d'une entreprise avait refusé d'embaucher son petit cousin au motif qu'il était incompetent ; ses proches lui ont dit : *« Tu prétends que tu as le pouvoir d'embaucher quelqu'un mais puisque tu nous dis que tu ne peux pas embaucher notre petit cousin, et que nous savons que tu es quelqu'un de correct avec ta famille, c'est certainement qu'en réalité tu n'as pas ce pouvoir ; dis-nous donc qui a réellement le pouvoir d'embaucher le petit cousin. »*

### **Intégrer les logiques relationnelles**

Dans les entreprises qui réussissent, les procédures de coordination mises en œuvre s'appuient sur les logiques relationnelles et sur le type de sens du devoir qui en découle. C'est ainsi que la filiale mexicaine de Danone a intégré les formes de coopération qui caractérisent les relations entre frères et cousins, normalement étrangères au monde de l'entreprise. Dans la filiale marocaine de STMicroelectronics, qui produit des composants électroniques destinés au monde entier, les formes de coopération mises en place s'inspirent du modèle des confréries religieuses, centrées autour d'un saint homme. En Afrique, le système des tontines, qui se fonde sur ces logiques relationnelles, obtient des taux de remboursement largement supérieurs à ceux que peuvent espérer les banques classiques dans les mêmes pays.

### **Gouvernance d'entreprise, gouvernement de l'État**

Une autre des conclusions de notre étude est que dans la mesure où l'on constate souvent une forte ressemblance entre le système de gouvernement d'un pays et le mode de gouvernance au sein des entreprises, on peut penser que les formes de gouvernance satisfaisantes qu'on observe dans certaines entreprises exceptionnelles pourraient être porteuses d'enseignements qui s'appliqueraient à la bonne gouvernance des institutions publiques. Par exemple, j'ai vu en Argentine une entreprise qui avait réussi à lutter efficacement contre la corruption en son sein ; on peut imaginer que les méthodes qui avaient été employées pour cela pourraient avec profit être transposées au fonctionnement de l'État.

### **Les bonnes recettes qui ne marchent pas**

Malheureusement, on constate souvent que plus un pays a de difficultés à trouver de bonnes méthodes de gestion de ses entreprises ou de son système public, plus les experts internationaux veulent lui imposer des bonnes recettes venues d'ailleurs. Celles-ci ne fonctionnent généralement pas, et il est très impressionnant d'observer dans les entreprises la sédimentation des rapports d'experts qui s'accumulent sur les étagères : les cabinets de conseil successifs exhortent les dirigeants à faire enfin preuve de la détermination nécessaire pour mettre en œuvre ces bons conseils qui jusqu'alors sont restés lettre morte...

### **Remplacer le hasard par une démarche délibérée**

Une meilleure solution consisterait à tendre vers ce scénario favorable qu'a évoqué Alioune Sall, c'est-à-dire celui d'un mariage réussi entre la logique relationnelle et la priorité donnée à

l'accroissement de la productivité. Mais cette solution n'est envisageable qu'à condition de porter une très grande attention à l'adéquation du système de gestion mis en place avec la culture locale. Dans la plupart des cas que nous avons étudiés, cette adéquation est en quelque sorte le fruit du hasard, ce qui explique que les entreprises qui réussissent soient si rares. Ce qu'il faudrait, c'est parvenir à ce qui a été obtenu ici ou là par chance, dans des contextes restreints, soit obtenu par une meilleure intelligence de ces caractéristiques culturelles, et puisse être étendu beaucoup plus largement.

## DÉBAT

### Quel est le meilleur scénario ?

**Alioune Sall :** Je voudrais tout d'abord répondre à la question de Jean-Michel Debrat, qui se demandait lequel des quatre scénarios avait ma préférence, et qui privilégie pour sa part le numéro trois, *Les lions sortent de leur tanière*. Pour que ce scénario devienne réalité, il précise qu'il faut une volonté politique, une vision et des valeurs, et que ce n'est pas le rôle de l'AFD de développer cette vision et ces valeurs ; ce qui revient à dire que les Africains doivent d'abord mettre de l'ordre chez eux, et qu'ensuite les bailleurs de fonds viendront apporter leur aide. Personnellement, c'est vrai que je préférerais un scénario dans lequel le rapport à l'autre serait pensé un peu différemment ; où les uns et les autres seraient de véritables partenaires et se diraient : « *Nous sommes membres d'une même communauté humaine et nous devons trouver les moyens de gérer ensemble un monde qui a besoin d'une gouvernance globale, à partir de l'identification des biens qui nous paraissent être des biens mondiaux que nous voulons tous sauvegarder* ».

C'est pourquoi je privilégierais le scénario numéro quatre, dans lequel l'Afrique ne serait pas mise à l'écart du monde et destinée seulement à recevoir des aides et des appuis : elle serait dans le monde et reconnue comme pouvant offrir quelque chose au reste du monde. Est-ce une vision trop romantique ? Je persiste à penser que c'est le seul scénario qui permette d'assurer un meilleur ordre mondial.

**Jean-Michel Debrat :** Quand j'ai indiqué que ce n'était pas à nous, bailleurs de fonds, d'élaborer une vision ou des valeurs pour l'avenir de l'Afrique à la place des Africains, je n'ai pas du tout voulu dire que nous nous désintéressions du sujet, mais que nous devons rompre avec une longue tradition où nous allions expliquer aux gens que nous aidions ce qu'ils devaient faire. Ce que nous attendons maintenant, c'est que notre interlocuteur exprime sa propre vision, à partir de laquelle une discussion peut commencer. Il est arrivé trop souvent par le passé que nous ayons tellement empiété sur le rôle de nos partenaires et sur leur capacité à prendre une décision que nous finissions par ne plus discuter qu'avec nous-mêmes.

**Un intervenant :** *Je suis d'origine russe et je constate que les Africains rencontrent les mêmes problèmes que nous, en Russie : des Occidentaux viennent nous imposer les recettes qui ont fonctionné chez eux en nous disant « Nos pays se sont développés grâce à ces méthodes, et nous allons vous apprendre comment les utiliser ». Ils ne comprennent pas pourquoi cela ne marche pas, et de plus ils croient bien faire, car comme le recommande l'adage, ils veulent nous apprendre à pêcher au lieu de nous fournir du poisson. L'ennui, c'est qu'eux-mêmes ne savent pas pêcher dans le contexte concret qui est le nôtre ! Je pense qu'il est temps pour les bailleurs de fonds et les institutions financières de comprendre que personne ne détient la vérité, et que nous devons tous faire des efforts pour la découvrir ensemble.*

### L'économie informelle

**Int. :** *Je suis experte-comptable et présidente de l'association Échange et Développement, qui met en relation des chefs d'entreprises du sud et des chefs d'entreprises français pour organiser des transferts de savoir-faire. Je suis frappée par le dynamisme des femmes africaines qui possèdent très peu de moyens pour s'en sortir et parviennent pourtant à*

*collecter de l'épargne, souvent grâce à des tontines, et à financer des microactivités ; peu à peu, celles-ci se développent suffisamment pour leur permettre de financer les études de leurs enfants, ce qui est un facteur essentiel pour le développement. Je pense que c'est un signe très encourageant du fait qu'il existe des Africains qui ont la volonté de s'en sortir et qui sont capables de prendre leur destin en main.*

*C'est pourquoi il me semble dommage de minimiser l'importance de l'économie appelée "économie solidaire" ici, "économie informelle" en Afrique : c'est un système qui permet la répartition des richesses et qui a sauvé de la famine de nombreuses personnes qui n'auraient pas été en mesure de créer de vraies entreprises.*

**Int. :** *Je suis responsable des partenariats de Terre des Hommes – France au Mali, et je voudrais signaler que beaucoup d'initiatives sont prises pour faire en sorte que l'économie populaire ne soit plus informelle, en particulier à travers la formation professionnelle ou encore la création de fédérations d'artisans. Même en France, l'économie ne se réduit pas aux grandes entreprises : elle se compose aussi de très nombreuses moyennes et petites entreprises.*

**J.-M. D. :** *Nous ne sommes en aucun cas opposés à l'économie informelle ; nous pensons simplement qu'à un moment donné, il faut qu'elle se transforme pour entrer dans une logique de gestion à long terme. L'exemple le plus caractéristique est celui des institutions de microfinance : les caisses villageoises jouent un rôle très utile, mais si l'on veut réellement développer les investissements, on ne peut pas en rester à cette échelle ; il faut entrer dans une logique de fédération de ces caisses et d'institutionnalisation.*

### **Permettre l'accumulation de capital**

**A. S. :** *Il est clair que l'économie populaire est pour le moment un secteur de basse productivité, qui a permis aux gens de survivre mais n'a pas réussi à enrayer la pauvreté. Sans doute ne peut-on pas en attendre des miracles. Cela dit, je pense qu'il serait intéressant de réfléchir à la façon dont la communauté familiale, qui d'une certaine façon est à la base de l'économie populaire, pourrait devenir un lieu d'accumulation au lieu d'être simplement un lieu de consommation.*

**Int. :** *Deux séances de l'École de Paris ont déjà abordé ces questions. Au cours de la première, qui portait sur la microfinance, a été citée une étude menée en Afrique sur la façon dont étaient identifiés les riches et les pauvres au sein d'un village. À la surprise des enquêteurs eux-mêmes, la réponse était la suivante : « Les riches, ce sont ceux qui partagent, et les pauvres, ce sont ceux qui gardent tout pour eux, car le jour où ils seront dans le besoin, ils ne trouveront personne pour les aider ». Ceci montre bien que la logique relationnelle dont vous parlez est fondamentale et conduit à une redistribution permanente des richesses. La seconde séance, consacrée au fonctionnement des tontines, a cependant permis d'entrevoir une solution, qui passe par la mise en œuvre de procédures très rigoureuses : une des seules façons pour un Africain de se dispenser de donner à un proche l'argent qu'il lui demande, c'est de lui répondre « Je le voudrais bien, mais je dois garder cet argent pour la réunion de tontine qui a lieu demain », car s'il n'apportait pas sa contribution à la tontine, la sanction serait terrible et chacun le sait. Pour permettre le développement, il ne suffit pas que les lions sortent de leur tanière, il faut aussi qu'ils ne soient pas entourés de lionceaux trop nombreux qui vont dévorer tout ce qu'ils auront pu accumuler.*

### **Des entrepreneurs, peu d'entreprises**

**Int. :** *Je suis Africain et je crains que la solidarité africaine, si vantée, ne produise de nombreux effets pervers. En tant qu'acteur associatif, je constate que les Maliens de France contribuent énormément au développement de leur village, et que cette démarche généreuse crée beaucoup de parasites à l'intérieur du pays : des régions qui avaient la réputation de greniers à blé ont cessé toute production, et les gens vont en ville acheter du mil ou du riz avec l'argent envoyé par les émigrés ; des jeunes et des personnes parfaitement valides*

*attendent à l'ombre de l'arbre à palabres qu'on leur envoie de l'argent, une auto ou une moto...*

**Int. :** *Je me trouvais récemment dans un petit bourg au cœur du Tchad, et j'ai découvert que le propriétaire de la maison voisine organisait des séances de cinéma : il avait acheté un vidéo-projecteur et montrait des films indiens à une assistance qui pouvait comprendre jusqu'à cinq cents personnes. De plus, comme il s'était procuré un groupe électrogène, il vendait aussi de l'électricité à ses voisins. Cet homme était en train de devenir très riche, et ce très rapidement : j'ai calculé que le temps de retour de son investissement n'était guère que de six mois. On trouve beaucoup d'entrepreneurs de ce type en Afrique, et leurs entreprises ne semblent pas entravées par les logiques relationnelles de partage et de redistribution.*

**Philippe d'Iribarne :** L'Afrique possède effectivement des entrepreneurs très nombreux et très remarquables, mais nous sommes peut-être trop influencés par la théorie de Max Weber selon laquelle il suffit de trouver des entrepreneurs pour résoudre les problèmes du développement : des entrepreneurs, on en trouve partout ; en revanche, réussir à faire fonctionner une entreprise ne va pas forcément de soi.

### **Le commerce équitable**

**Int. :** *Je fais partie d'une association qui soutient plusieurs projets en faveur d'écoles et de l'aide aux réfugiés ; actuellement, par exemple, nous sommes partenaires d'une coopérative rwandaise qui cherche à exporter des cartes de vœux faites en feuilles de bananier. Ne croyez-vous pas que le principe du commerce équitable pourrait s'élargir bien au-delà du secteur des produits artisanaux ?*

**A. S. :** La possibilité pour le commerce équitable de se développer de façon vraiment significative repose sur les chances de voir un nouvel ordre mondial se mettre en place. Ceci me permet de rebondir sur la question posée par Jean-Michel Debrat, « *Qui va choisir le destin de l'Afrique ?* » À mon avis, le destin de l'Afrique est pour une part, c'est vrai, entre les mains des Africains, mais il dépend pour une grande partie aussi de chacun d'entre nous, que nous soyons décideurs, acteurs de la société civile, chercheurs, ou encore entrepreneurs.

### **L'Afrique, un continent dominé**

**Int. :** *Pour moi, le principal problème de l'Afrique, c'est qu'elle reste un continent dominé, où la souveraineté des peuples n'existe pas. Tout ce qui s'y passe se décide ailleurs : l'Afrique n'est qu'un comptoir. Prenez l'exemple de l'industrie pharmaceutique : si des Africains décident de fabriquer des médicaments, les grands groupes mondiaux font pression sur leurs gouvernements pour les obliger à imposer des taxes qui rendront le prix de ces médicaments supérieurs à ceux des médicaments fabriqués ailleurs.*

**A. S. :** Il est clair que l'ingérence, qui a prévalu pendant si longtemps, n'est plus acceptable aujourd'hui, ni au Nord, ni au Sud ; mais je crois que nous ne pouvons pas non plus nous contenter du slogan « *Ni ingérence, ni indifférence* ». Ne pourrions-nous pas faire le pari d'aller au-delà du "ni/ni", et considérer que nous devons, tous ensemble, construire un monde en commençant par définir quels sont les biens communs que nous voulons protéger et gérer ensemble, et examiner quelle peut être la contribution de chacun à cette entreprise commune ?

Présentation des orateurs :

Alioune Sall : docteur en sociologie de l'université de Paris VII, il a occupé plusieurs postes au PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement), à New York et en Afrique du Sud ; il a travaillé auparavant sur le développement des sociétés pastorales et le développement des ressources humaines au Sahel ; il est actuellement directeur exécutif de l'Institut des Futurs Africains, mis en place à Cape Town ; il est éditeur avec Jacques Giri de

*Afrique 2025 : quels futurs possibles pour l'Afrique au sud du Sahara ?* et a participé à plusieurs autres études prospectives dont *Le Sahel face aux futurs*, édité par l'OCDE, et *Sénégal 2015* ; il est également éditeur, auteur ou coauteur de plusieurs autres études, sur la compétitivité de l'Afrique au XXI<sup>e</sup> siècle.

Jean-Michel Debrat : agrégé de géographie ; administrateur civil au ministère des Finances ; directeur général adjoint de l'Agence française de développement.

Philippe d'Iribarne : ingénieur des Mines, directeur de recherches au CNRS ; il a publié notamment *La logique de l'honneur* (Seuil, 1989) et, récemment, *Le Tiers-Monde qui réussit* (Odile Jacob, 2003).

Diffusion juillet 2004