

**Séminaire  
Vies Collectives**

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

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
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  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
Total

<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> octobre 2003)

**TONTINISER L'ÉCONOMIE ?**

par

**Alain HENRY**

Agence française de développement

Séance du 19 juin 2003

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Le principe de la tontine, qui existe sur tous les continents, paraît simple : les adhérents s'associent pour mettre en commun leurs cotisations et chacun reçoit à tour de rôle le capital rassemblé. L'étude des tontines à enchères des Bamilékés du Cameroun montre qu'en réalité, leur fonctionnement peut être extrêmement complexe et sophistiqué, car leur fiabilité repose à la fois sur une gestion financière rigoureuse et sur une organisation collective sans faille. Ces systèmes financiers traditionnels, avec leurs règlements tatillons et leur fonctionnement fortement ritualisé, ne constituent-ils qu'un vestige du passé appelé à disparaître ? Leurs performances étonnantes par rapport au système bancaire et leur rôle d'intégration sociale en font-ils au contraire un modèle pour l'économie de demain, plus humaine et plus solidaire que l'économie pure, dont nos sociétés occidentales ont exploré les promesses et les échecs ?

*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'Alain HENRY

L'Agence française de développement (AFD) est l'opérateur pivot de l'aide bilatérale française ; sa mission est de financer des projets de développement, notamment d'infrastructures, d'apporter des idées au gouvernement français mais aussi à nos partenaires du secteur privé, ainsi que de participer au débat international sur les questions de développement, en particulier auprès de la Banque mondiale. L'un de nos objectifs est de parvenir à mieux comprendre les sociétés des pays en développement pour les aider à répondre aux problèmes auxquels elles sont confrontées, notamment en Afrique, mais aussi en Asie, au Moyen-Orient et dans certains pays des Caraïbes.

C'est dans ce cadre que j'ai lancé il y a quelques années une étude sur les tontines camerounaises : je voulais comprendre pourquoi, dans un pays où les banques sont peu performantes, les tontines étaient si dynamiques. La réponse à cette question ouvre évidemment des perspectives intéressantes pour l'aide au développement, mais on peut aussi être tenté d'en tirer des idées pour le développement de notre propre économie.

### Une pratique universelle

La tontine se pratique un peu partout dans le monde. Le terme français vient du nom d'un banquier italien, Tonti, qui avait inspiré à Mazarin un système de financement soutenu par l'État : chacun versait régulièrement une épargne, et lorsque l'un des participants mourait, les autres se répartissaient sa part. Finalement cet organisme a dû être fermé parce qu'il fonctionnait très bien pour les tontiniers mais ruinait l'État.

En général, les tontines consistent en ce qu'un groupe de personnes cooptées se réunissent périodiquement pour échanger des biens, des services, ou de l'argent. En Afrique, c'est un phénomène très répandu, surtout sous forme d'échanges amicaux de biens en nature, de repas, d'entraide pour faire un toit, pour cultiver un champ, etc. Chez nous, même si cela ne porte pas ce nom, on trouve aussi des tontines de biens en nature : par exemple, nous cotisons tout au long de notre vie professionnelle à des pots de départ en retraite, jusqu'au jour où vient notre tour...

En ce qui concerne les échanges d'argent, le principe est simple : les adhérents s'associent pour mettre en commun leurs cotisations, et chacun reçoit à tour de rôle le capital rassemblé. L'attribution des tours de rôle fait parfois l'objet d'une négociation arbitrée par le président de la tontine. Selon une méthode chinoise, par exemple, chacun fait une offre sous pli cacheté. Chez les Bamilékés du Cameroun, on recourt aux enchères : pour une cagnotte de deux mille euros, par exemple, le président lance les enchères en réservant cent euros d'office pour l'assemblée ; l'un des participants propose de ne prendre que mille huit cents euros, un autre mille sept cents, et c'est le moins-disant qui part avec le gros lot.

Les tontines ne concernent pas forcément que de petites sommes : dans l'une de celles que j'ai étudiées, le montant de la cotisation atteignait l'équivalent de deux mille euros par mois, et la cagnotte l'équivalent de deux cent cinquante mille euros.

### Un mythe lié à l'origine du monde

Le premier article des statuts de cette tontine à deux mille euros de cotisation par mois indiquait cependant que l'objet principal de cette tontine était de se réunir entre amis... En réalité, la tontine peut être considérée comme un phénomène social total, comprenant à la fois une dimension de convivialité et une dimension économique, et même une dimension mythique.

Les tontines sont en effet généralement liées aux mythes fondateurs de la société. Un récit bamiléké raconte par exemple que « *Tous les animaux participaient jadis à une tontine, dans laquelle chacun recevait à son tour les autres membres pour cultiver son champ. L'heureux*

*bénéficiaire offrait alors un bon repas pour remercier ses amis. Le jour où le crapaud régala ses convives, il oublia de mettre du sel dans la nourriture. Caméléon, qui en fut irrité, se leva et dit : « Tout le monde sale les aliments sauf toi ! Puisqu'il en est ainsi, je veux que toi et tous les êtres soient voués à la mort pour toujours. – Non ! rétorqua le crapaud ; nous mourrons, puisque tu en as décidé ainsi, mais nous pourrions renaître. » Depuis ce temps-là, les hommes meurent, et les femmes les font renaître. »*

### **Tontiniser l'économie ?**

Sur de telles bases, on peut être tenté de développer à l'égard des tontines un imaginaire rousseauiste, reposant sur les vertus de l'entraide, de la mutualisation, de la performance des rites sociaux, etc. Ce rêve de tontiniser l'économie peut prendre deux formes différentes.

On peut tout d'abord, comme le faisaient il y a quelques années certains de mes collègues, notamment à la Banque mondiale, développer l'idée qu'en s'appuyant sur les tontines et en les modernisant, on pourrait dynamiser le développement des pays pauvres.

D'autre part, on peut être tenté de s'inspirer du fonctionnement des tontines pour développer dans nos économies des instruments financiers plus conviviaux que les mécanismes de l'économie dite "pure", et les fonder sur des valeurs sociales telles que l'entraide mutuelle.

Ces hypothèses séduisent surtout lorsqu'on en reste au niveau de l'abstraction et des généralités. Mais si l'on observe le fonctionnement des tontines de plus près, on risque de découvrir des détails qui fâchent...

### **Sous l'œil du microscope**

On s'aperçoit tout d'abord que ce dispositif apparemment très convivial ne fonctionne correctement que parce qu'il repose sur des règlements extrêmement stricts, voire pointilleux, dont je vais maintenant donner quelques exemples ; je les illustrerai par quelques souvenirs personnels, car j'ai eu le privilège, grâce à un ami bamiléké, de pouvoir assister à une réunion de cotisation.

#### *La ponctualité*

Mon ami, sachant que les Blancs pensent que les Africains n'ont aucun respect pour l'horaire, m'a appelé trois fois dans la journée, avant la réunion, pour me dire « *Ce soir, tu ne rigoles pas, car je sais que toi aussi tu peux être en retard : tu viens un quart d'heure à l'avance* ».

Un règlement de tontine dont j'ai pu me procurer la copie précise à ce sujet que « *La cotisation a lieu le 25 de chaque mois à 19h précises (ou sept heures du soir), au domicile du coordinateur ; passé 19h16 (dix-neuf heures seize minutes), la montre du président faisant foi, le retard est consommé et il est constaté sur un cahier spécial par le censeur ; le retardataire est amendé de cinq mille francs payables avant la vente des lots ; passé la fermeture des cahiers et des documents, c'est-à-dire après les attributions des lots, gros lot et petit lot, le membre absent est déclaré défaillant ; le membre défaillant voit augmenter sa part de cotisation d'un intérêt de 20 % (vingt pour cent), qu'il devra apporter, intérêt et capital, à la prochaine séance, en plus de sa cotisation. Tout membre qui envoie son argent à temps et qui arrive par la suite, ne tombe pas sous le coup du retard ni de l'absence* ».

#### *Un protocole précis*

La réunion a strictement observé un ordre du jour en dix points et un protocole extrêmement précis. On m'avait assigné une place et je disposais d'un interprète pour les parties de la discussion qui se déroulaient en bamiléké, ce qui m'a permis au passage de suivre un débat intéressant sur le thème « *Que fait ce Blanc ici ? Depuis quand invite-t-on des Blancs à nos réunions ?* ».

Même au moment du repas, le protocole ne se relâche nullement. Lors de la séance à laquelle j'ai assisté, un buffet avait été dressé ; chacun a fait la queue et s'est servi. Après avoir rempli mon assiette, j'ai commencé naïvement à discuter avec mon voisin ; on m'a gentiment reconduit à ma place et prié de manger mon repas en silence.

Une fois le repas fini, il a fallu encore écouter le discours de conclusion et de bénédiction du président, après quoi tout le monde s'est retrouvé dehors. C'est alors seulement que la réunion a pris un tour plus convivial, sur le trottoir, comme à la sortie de la messe dans nos campagnes : l'attitude était détendue, les langues se débridaient, etc.

#### *La ritualisation de la remise de l'argent*

Le moment de la remise de l'argent est naturellement celui qui fait l'objet de la ritualisation la plus spectaculaire. Tout le monde s'est levé et s'est donné la main ; en tant qu'invité d'honneur, on m'a amené devant le président, qui a craché sur l'argent pour le bénir, puis a remis la liasse de billets entre mes mains, un tiers me tenant les mains dans les siennes ; puis on m'a conduit, moi, mes mains et l'argent auprès du bénéficiaire, et le président a prononcé son discours : « *Voici l'argent que nous avons durement gagné ; nous le donnons à notre frère, afin que nous restions unis en une seule bouche ; si quelqu'un parmi nous a apporté de l'argent sans pieds [c'est-à-dire de l'argent mal acquis], que cet argent retourne d'où il vient. Même si tu n'achètes avec cet épargne qu'une chèvre, il faut que cet argent rapporte et prolifère comme les liserons* ». L'argent a été remis à la personne, tout le monde a applaudi, j'ai été libéré, je me suis rassis, et on est passé au point de l'ordre du jour suivant.

#### *La sélection des participants*

Pour être recruté dans une tontine, même pour des cotisations de faible montant, le candidat doit être présenté par l'un des membres, qui sera son parrain, et l'on mène une enquête de moralité sur son compte ; une fois coopté, le jour où il emporte la cagnotte, il faut qu'un avaliste se porte garant de ses remboursements.

#### *Des sanctions sévères*

Il arrive cependant que certains participants soient défaillants. C'est très rare, car les sanctions prévues sont très sévères. Dans une des versions du conte du crapaud et du caméléon que j'ai cité, le crapaud est purement et simplement puni de mort. Peut-être est-il arrivé parfois que les mauvais payeurs soient effectivement décédés, mais en réalité, lorsque les gens ne paient pas, ils meurent au moins de manière symbolique : on m'a raconté, par exemple, qu'un homme avait préféré vendre sa maison, et qu'un autre était devenu fou. Dans ce type de société où la relation à l'autre joue un rôle fondamental, ces personnes sont vouées à une mort sociale certaine ; le mieux pour elles est encore qu'elles s'exilent et aillent refaire leur vie ailleurs.

Avant d'en venir là, il y a heureusement un certain nombre d'étapes d'explications et de sanctions au sein de la tontine. Lors de la séance à laquelle j'ai assisté, l'un des membres de la tontine, qui s'était avéré défaillant, a subi une leçon de morale collective où on l'a cuisiné, en lui demandant pourquoi il n'avait pas payé, ce qu'il avait fait de son argent, s'il pouvait prouver que ce n'était pas de la mauvaise volonté de sa part, etc. Dans une société où le modèle de base de toute relation, humainement considérée comme civilisée, consiste à se parler gentiment, une telle réprimande est vécue de façon extrêmement pénible par l'intéressé. Au fur et à mesure que la discussion se prolongeait, ce pauvre homme s'effondrait dans son fauteuil et a fini par tomber dans une sorte d'ataraxie dont il n'est sorti qu'au moment du repas.

Les autres fautes commises contre le règlement sont également sanctionnées : par exemple, si l'on prend la parole à un moment de la séance où c'est interdit, on devra payer une amende ; et j'ai trouvé certains règlements prévoyant que « *toute contestation de la légitimité de l'amende est punie par le doublement de l'amende* ».

### *Même les morts paient*

L'exigence de rembourser sa dette est tellement sacrée que même la mort n'est pas considérée comme une excuse suffisante : dans les tontines, même les morts paient. Un de mes interlocuteurs m'a expliqué que son père étant décédé, il s'était présenté aux séances de tontine à sa place : lorsque le nom de son père était appelé, c'est lui qui se levait pour cotiser.

### *Des relations sociales encadrées*

Même en dehors des réunions de tontine, le comportement des membres du groupe est encadré, notamment en cas de maladie ou de décès de l'un d'entre eux. On lit ainsi dans l'un de ces règlements que « *Lorsqu'un membre est hospitalisé, tous les autres membres présents dans la localité doivent lui rendre visite et communiquer à tous les autres des informations bien fondées reçues sur l'état de santé du membre indisposé. Dans le cas du décès d'un membre ou de sa conjointe, cette triste nouvelle doit être portée sans délai à la connaissance des autres. (...) Chaque membre est tenu d'assister aux veillées tous les jours, d'assister à la mise en bière et à l'enterrement en tenue noire avec une cravate noire. Le membre absent à l'enterrement ne pourra être excusé que s'il est admis qu'il a été empêché par un cas de force majeure* ».

### **Pourquoi une telle liturgie ?**

Comment expliquer cet encadrement extrêmement serré du fonctionnement des tontines, qui l'apparente à une véritable liturgie, avec ses mythes, son sacré, son imaginaire, et tout un appareil de règles ? À mon avis, il faut le rattacher à deux thèmes majeurs qui hantent toute la culture de l'ouest Cameroun et sans doute, plus largement, les cultures d'Afrique subsaharienne.

Le premier est la place constamment accordée aux appétits et intérêts individuels comme moteurs de toute activité humaine. Dans nos cultures occidentales, on distingue assez généralement les intérêts bas et les intérêts normaux ou acceptables, ou encore les champs d'activité où valent les intérêts, et ceux où seule la gratuité prévaut et où l'intérêt individuel paraît généralement méprisable. Dans la culture africaine, l'intérêt personnel paraît au contraire parfaitement légitime ; il est naturel, et la notion de gratuité est en revanche fortement suspecte. Par contre, ce qui inquiète, c'est le risque de dérive vers des appétits abusifs.

On entend parfois dire que s'il n'y a pas de PME en Afrique, c'est que les Africains n'ont pas le sens de la stratégie ; c'est l'une des pires sottises que j'ai entendues dans toute ma carrière de développeur. Si l'Afrique est sous-développée, c'est au contraire par overdose de jeu stratégique : dès que quelqu'un crée une entreprise, il est sous le feu croisé de tous les regards intéressés. Comme le dit un proverbe bamiléké ; « *La chèvre broute autour du piquet, et c'est là que le serpent vient mordre* », c'est-à-dire : chacun mange tout ce qui est à sa disposition, mais risque ainsi d'attiser à son tour les convoitises.

C'est pourquoi, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce n'est pas la confiance, mais la méfiance qui régit d'ordinaire les relations entre les gens. Comme me le disait l'un des membres d'une tontine, « *Si tu fais confiance à quelqu'un, par exemple pour tenir un comptoir pour toi au marché, ça ne dure pas longtemps : au début, s'il gagne dix francs, il t'en donne cinq ; ensuite il en prend six et ne t'en donne plus que quatre ; et pour finir il prend tout et il ne te laisse rien* ». D'où les enquêtes de moralité avant de recruter un nouveau tontinier, et la nécessité de le faire parrainer à son arrivée dans le groupe.

### *Le devoir d'entraide*

L'autre thème dominant des cultures africaines et qui complète le précédent, c'est le devoir d'entraide et d'amitié : pour un Africain, ce qui distingue l'humain, civilisé, par opposition au bestial, c'est l'entraide et le fait de se comporter toujours de manière amicale. C'est pourquoi

refuser de rendre un service peut être un acte très grave. C'est ce que m'a expliqué en substance un cadre de banque : « *Supposez que nous ayons été à l'école ensemble, que nous nous connaissions bien, que nous soyons dans les mêmes associations d'anciens du collège, dans la même tontine ; si mon petit frère se retrouve à la barre du tribunal et même s'il est coupable, vous devez le défendre et lui rendre service. Sinon demain, quand vous viendrez me voir dans ma banque, je dirai « Celui-là est un imbécile », et je refuserai de vous prêter de l'argent* ».

Cette logique culturelle de l'éthique de fidélité aux amis, par opposition à l'éthique de respect des principes universels, constitue véritablement un goulot d'étranglement des pays en voie de développement et tout particulièrement des pays africains : l'éthique de fidélité, selon laquelle tout principe paraît négociable dès lors qu'il s'agit de rendre service à un proche, submerge l'éthique des principes universels, qu'il s'agisse de principes généraux inspirés de la morale, par la raison ou par les règles techniques ou économiques.

*Une institution vouée à la gloire de l'entraide...*

La tontine me paraît constituer l'une des réponses à l'antagonisme entre ces deux grands fondamentaux des cultures africaines.

Face à la méfiance spontanée qui régit les relations entre les gens et face au choc des intérêts individuels, les tontines permettent de construire la confiance et d'imposer la gentillesse et l'entraide qui sont reconnues comme les valeurs humaines les plus fondamentales : chacun prête à son tour son argent aux autres, personne ne prend la parole inopinément, chacun respecte autrui.

*...mais permettant de résister aux abus de l'entraide*

Inversement, la tontine permet de résister à l'abus de l'entraide, qui pourrait devenir un véritable poison.

En Afrique, chaque fois que quelqu'un vient vous voir, vous pouvez vous attendre à ce qu'il vous demande quelque chose ; et si vous refusez, vous devrez passer deux heures à tenter de le convaincre que ce n'est pas parce que vous êtes méchant que vous refusez, mais parce que véritablement vous ne pouvez pas faire autrement. Si à cette occasion vous invoquez le fait que, certes, vous avez un peu d'argent disponible, mais que vous en avez besoin pour votre prochaine cotisation à la tontine, vous êtes tiré d'affaire : être défaillant dans une tontine est un fait tellement grave, que celui qui insisterait passerait pour vouloir votre mort, et ce serait à son tour d'être véritablement méchant contre vous !

La référence aux mythes de création du monde, le développement d'une liturgie extrêmement détaillée et la très grande sévérité des règlements servent à opposer un barrage absolu à la pression excessive du devoir d'entraide.

### **De l'utopie à la réalité**

Dans ce contexte, le rêve que certains de mes collègues développaient il y a quelques années, à savoir moderniser les tontines pour dynamiser l'économie des pays en développement, paraît un peu naïf.

*Renforcer les règlements et non les détruire*

Certains experts trouvaient les règlements de tontine bien trop rigides : la finance supposait beaucoup plus de dynamisme, de liberté, d'autonomie d'action ; ils suspectaient des dérives bureaucratiques contre lesquelles il faudrait lutter pour moderniser tout le dispositif.

Mais seuls ces règlements rigides permettent de faire face à la pression du devoir d'entraide et ainsi de protéger l'épargne ; plutôt que chercher à les simplifier ou les assouplir dans les

tontines, nous devrions conseiller aux banques camerounaises de s'inspirer de la rigueur des procédures tontinières pour obtenir de leurs clients un comportement fiable.

Au-delà du secteur bancaire, j'ai d'ailleurs remarqué que les quelques entreprises performantes du secteur moderne en Afrique subsaharienne étaient toutes, comme par hasard, dotées de manuels de procédures extrêmement détaillés, que ce soit pour préparer des réunions, remplir des bordereaux de réclamations ou réparer des pièces détachées.

### *Une affaire d'épargne et non de crédit*

Une autre suggestion des experts en développement pour moderniser les tontines était d'y faire prospérer le crédit en y injectant de l'argent : ils avaient même émis l'hypothèse que les bailleurs de fonds pourraient tout simplement participer aux tours de table.

Or ce qu'il faut bien comprendre, c'est que les tontines sont une affaire d'épargne et non de crédit, y compris pour le premier qui "mange la cagnotte", comme disent les tontiniers bamilékes. Une preuve en est qu'à la fin de la tontine, la somme qui a été capitalisée au fil des réunions, au titre des frais financiers, est partagée équitablement entre l'ensemble des membres, y compris celui qui a pris au premier tour, et qui donc n'avait formellement réalisé aucune épargne : tous les tontiniers sont considérés comme épargnants, au même titre que celui qui a pris en dernier.

C'est pourquoi, quand mes amis bamilékes entendaient les discours de ces experts occidentaux, ils étaient convaincus que ces derniers voulaient tuer les tontines : la pratique du crédit leur paraît terriblement dangereuse. C'est tellement vrai que le taux d'enchère de la première séance de la tontine est toujours extrêmement faible, car celui qui prend le premier est toujours un peu suspecté d'avoir besoin d'argent, d'avoir du mal à économiser, voire d'être menacé du syndrome du panier percé ! Vouloir développer le crédit en injectant de l'argent dans les tontines serait donc un véritable contresens.

### *Sélectionner les tontiniers*

Toujours selon les experts en développement, pour permettre une véritable dynamisation de l'économie, il faudrait également accroître la longueur des cycles des tontines, qui ne durent généralement pas plus de vingt mois, et pour cela accroître le nombre de membres et les recruter dans un public plus large. Mais comme le dit un proverbe bamiléke, « *On ne donne son dos qu'à quelqu'un qu'on connaît* » : comment garantir le paiement des cotisations si les tontiniers ne sont pas triés sur le volet et si le remboursement n'est pas garanti par des avalistes ?

## **Des systèmes de gestion normatifs**

Plutôt que de songer à moderniser les tontines, nous devrions en tirer un enseignement pour l'économie des pays en développement, où très généralement une place fondamentale est accordée à l'éthique de fidélité, au détriment de l'éthique des principes universels.

Nous avons là une application pratique de l'hypothèse développée par le sociologue Philippe d'Iribarne avec lequel je travaille : nous pensons que pour lever les verrous du développement dans ces pays, il faut développer des systèmes de gestion extrêmement normatifs, afin de permettre à la convivialité et à la fidélité aux amis de s'exprimer, mais sans pour autant submerger les règles élémentaires du développement économique.

# DÉBAT

## L'origine des tontines

**Un intervenant :** *Historiquement, de quand datent les tontines en Afrique ?*

**Alain Henry :** Tous mes interlocuteurs ont été formels : de la création du monde ! Les anthropologues et les ethnologues qui ont parcouru l'Afrique ont constaté que les tontines existaient déjà quand ils sont arrivés ; il est certain, en particulier, qu'elles existaient avant la colonisation. C'est véritablement un phénomène archaïque au sens technique du terme, et en même temps un outil financier que je qualifierais de haut de gamme, notamment au Cameroun.

## Entre hommage et méfiance

**Int. :** *Comment se fait-il que vous ayez joué ce rôle particulier au moment de la remise de la cagnotte, alors que vous étiez Blanc et totalement étranger à cette tontine ?*

**A. H. :** On peut l'interpréter de deux manières : c'était une façon d'honorer l'hôte que j'étais, mais aussi de me contrôler ; l'argent était placé entre mes mains, qui elles-mêmes étaient entre les mains d'un des tontiniers. Dans beaucoup de rituels d'hospitalité, on donne la place du trône à l'étranger, mais c'est pour mieux le surveiller.

## Colonies françaises et anglaises

**Int. :** *Votre conclusion peut laisser perplexe, quand on songe à l'héritage bureaucratique laissé par les Britanniques en Inde, et par exemple à toutes les paperasses qu'il faut remplir pour le moindre échange monétaire : c'est une caricature de règle, qui ne sert qu'à bloquer le système.*

**A. H. :** Il me semble que justement, les pays qui ont hérité de la colonisation britannique se portent plutôt mieux que ceux qui ont hérité de la colonisation française ! L'Inde, en particulier, est mieux placée dans la compétition économique que le Cameroun. Nous, les Français, nous avons véritablement l'art de nier les rituels, même lorsqu'ils existent, et de les tourner en ridicule : un discours brillant est un anti-discours, qui doit commencer par les mots « *Je ne ferai pas de discours* »... Chaque fois que nous énonçons une règle, nous laissons entendre qu'il faut aussi savoir la violer, et que « *Ce n'est pas parce que le chef l'a dit ou parce que c'est écrit qu'il faut le faire* ». En diffusant cette façon de faire pendant cinquante ans parmi les Africains, qui ne sont déjà que trop enclins à discuter des règles et à "s'arranger", nous ne leur avons pas rendu service !

Ce qui nous paraît une perte de temps et une contrainte insupportables constitue pour eux quelque chose de rassurant, qui leur procure même beaucoup de plaisir : dans le déroulement du rituel, on sent venir la confiance, on n'est pas agressé, on a des relations satisfaisantes avec autrui. C'est là-dessus qu'il faudrait travailler, plutôt que de nier d'emblée ce besoin de règles. On peut à cet égard prendre l'exemple du Japon, pays où les rituels tiennent une place de tout premier ordre, et qui est cependant très bien placé dans l'économie mondiale.

**Int. :** *Si j'ai bien compris, en donnant de l'argent aux pays en développement, les pays développés ont fait complètement fausse route : c'était moins d'argent qu'ils avaient besoin que de rites permettant de mettre en application les principes qui font fonctionner l'économie. Mais expliquer à des économistes, et surtout à des économistes français, qu'il faut vendre des rites et non de l'argent, ne doit pas être une sinécure...*

## La neutralité impossible

**Int. :** *Quand on pense à l'Afrique, en ce moment, ce n'est pas la tontine qui vient à l'esprit mais plutôt les massacres du Congo, de la Côte d'Ivoire, de l'Angola, du Liberia, du*



*Sierra Leone. L'extrême déférence que l'on se porte dans le cercle des amis a peut-être pour corollaire qu'envers les ennemis, tout est permis ?*

**A. H. :** Effectivement, la neutralité est sans doute la chose la plus difficile à trouver ou à préserver dans ce type de société : vous êtes gentil, ou vous êtes méchant, et dans tous les conflits, vous devez prendre parti pour un côté ou pour l'autre. C'est redoutable, car même les intervenants extérieurs se font rapidement entraîner dans cette logique. J'ai ainsi été très frappé par la violence des discussions entre Français à propos du conflit du Rwanda. Cette opposition binaire se retrouve dans la sorcellerie, dont le schéma fondamental est le suivant : « *Parmi nous, il y a des gens riches et bien portants, et il y a quelqu'un qui est pauvre et malade ; il existe un lien entre les deux, que le désorcelleur ou guérisseur sera en mesure de mettre au jour : l'un de ceux qui sont bien portants est en train de vider de sa substance vitale celui qui est en train de mourir.* » C'est la face sombre de l'éthique de l'entraide entre amis, et c'est ce qui explique, dans les entreprises, les actes de sabotage destinés à faire accuser celui qui est censé être votre ennemi.

### **L'exception bamiléké ?**

**Int. :** *J'ai appris que les ingénieurs polytechniciens d'origine africaine étaient des Bamilékés pour 80 % d'entre eux ; c'est manifestement un peuple un peu à part en Afrique. Vos analyses s'appliquent-elles à toute l'Afrique, ou seulement au pays bamiléké ?*

**A. H. :** Il est vrai que les Bamilékés vouent un véritable culte à l'épargne, et développent à cet égard une culture puritaine assez comparable à celle que Max Weber décrit chez les protestants de son époque : ils seraient en bonne place pour figurer dans un tome deux de *l'Esprit du capitalisme*. Cela dit, même si aucune société africaine n'a poussé aussi loin le discours sur les appétits individuels, sur l'épargne ou sur l'entraide, toutes les sociétés africaines ont un discours sur ces thèmes. Étudier le fonctionnement des tontines chez les Bamilékés était simplement plus facile que dans d'autres sociétés africaines, où il aurait été moins caractérisé.

### **La grammaire du don**

**Int. :** *Vous avez parlé de tontines pour la culture des champs ; le même dispositif existe dans nos campagnes, chez les vigneron bourgeois par exemple : lorsqu'un vigneron est malade, les autres prêtent la main pour prendre soin de sa vigne, pour éviter que la récolte soit perdue. Les tontines d'argent que vous décrivez me semblent être le prolongement, dans le registre financier, de ce type de processus de survie dans le milieu agraire, qui se fonde sur une attitude de don et non une attitude de prédation, d'où l'importance accordée à la notion d'épargne par rapport à la notion de crédit : c'est en donnant son travail qu'on assure une survie collective. Dans ce contexte, l'arrivée des colons, qui étaient typiquement des prédateurs, a sans doute été catastrophique.*

**A. H. :** Il faut veiller à ne pas prêter au terme *don* la même signification que dans notre propre culture. Pour nous, dans de nombreuses situations, le don doit avoir un sens de gratuité sans contrepartie. Depuis les analyses de Mauss, on sait qu'en réalité, tout don appelle un contre-don, même si dans certaines circonstances il est essentiel de ne pas laisser penser qu'on a donné en espérant recevoir en retour. En réalité, il y aurait toute une grammaire du don à écrire : le même cadeau, dans des circonstances différentes, va donner lieu à une interprétation de type gratuité totale, ou de type envoi d'ascenseur, ou encore de type respect d'un protocole obligatoire. Chez les Bamilékés, le don est très rarement interprété en termes de gratuité ou de générosité, et l'on éprouve même une très grande méfiance à l'égard de dons qui s'annoncent comme gratuits : la plupart des contes fondateurs de la sorcellerie commencent par une histoire de cadeau gratuit, dont il s'avère que c'était un piège destiné à envoûter la personne qui l'a reçu.

On voit par là que ce ne sont pas les colons qui ont introduit la notion de prédation : celle-ci est directement impliquée par la notion d'entraide avec laquelle elle forme un binôme comparable au binôme gentil-méchant. En revanche, je suis convaincu que nous avons

malheureusement accru le nombre d'adhérents à la catégorie prédateurs en mettant en place des systèmes institutionnels qui n'offrent pas de remparts suffisants contre les dérives du système de l'amitié et de l'entraide.

### **La confiance, réelle ou "comme si" ?**

**Int. :** *Compte tenu de ce rôle fondamental accordé aux intérêts individuels et de la méfiance qui régit les rapports sociaux, doit-on penser que les rites et les règlements de la tontine parviennent à instaurer une véritable confiance, ou simplement que l'on fait "comme si" ?*

**A. H. :** Le "comme si" fonctionne dans un grand nombre de cas, y compris chez nous ! Ce sont les rituels qui permettent d'en faire une réalité tangible, en fabriquant un climat de non-violence, d'attitudes de bonne volonté, et aussi en permettant le contrôle : pendant que vous vous déplacez sur le tapis rouge, on sait que vous n'êtes pas en train de fouiller le sac de la personne qui est à l'autre bout du tapis. La société africaine passe vraiment au vitriol l'idée de confiance ; elle la reconstruit grâce aux rites, mais en partant de très en amont. De ce point de vue, il y a des accointances très étonnantes entre l'esprit des modernes, qui exercent leur critique sur toutes les apparences, et la façon dont la société africaine met en évidence les intérêts sous-jacents à tous les dons. En contrepartie, les rituels africains de gentillesse sont extrêmement performants, au point que bien souvent, les Blancs qui visitent l'Afrique finissent par y croire absolument et par oublier que c'est en partie du "comme si", que c'est un effet de construction.

### **Et la microfinance ?**

**Int. :** *Dans une séance précédente, Renée Chao Béroff<sup>1</sup> est venue nous parler des rapports entre microfinance et liens sociaux, en Afrique notamment. La microfinance pourrait être considérée comme une forme modernisée et partiellement déritualisée de la tontine. Qu'en pensez-vous ?*

**A. H. :** Je ne sais pas ce qu'il en est des expériences de microfinance menées par Renée Chao Béroff, mais en ce qui concerne celles que l'AFD soutenait, nous avons dû jeter l'éponge dans de nombreux cas, parce qu'elles s'effondraient. Mon interprétation est que, dans les expériences françaises en particulier, on a passé par dessus bord tous les rituels, et qu'on n'a pas doté ces expériences de règlements suffisamment précis. Le mutualisme et la belle amitié ne font pas des miracles à eux seuls. Les systèmes de microfinance qui ont survécu sont ceux qui, par pragmatisme sinon par conviction, ont su conserver des rituels très forts ou encore se donner des règlements écrits.

### **D'une éthique à l'autre**

**Int. :** *Vous avez évoqué le conflit entre les deux formes d'éthique, et indiqué que ce qui permettrait aux pays pauvres de décoller économiquement serait de passer de l'éthique de fidélité à l'éthique des principes universels ; mais comment passe-t-on de l'une à l'autre ? Certains disent que lorsque nous exportons les Droits de l'Homme, il s'agit d'une sorte de viol culturel, et que chaque peuple devrait garder l'éthique qu'il a lui-même développée. Qu'en pensez-vous ?*

**A. H. :** Le débat est ancien : je crois que Platon évoquait déjà la question de savoir s'il vaut mieux cultiver ses intérêts et ceux de ses amis, ou dire la vérité. Quand on pense aux pratiques de certaines banques occidentales, on voit bien que, même chez nous, ce débat est loin d'être résolu ; il existe cependant des domaines sacrés, où il est clair que des règles transcendantes s'imposent à tous et où chacun dispose des outils qui lui permettent de résister à la pression de l'éthique de fidélité. Les tontines jouent ce rôle localement en Afrique.

En ce qui concerne les Droits de l'Homme, le fait qu'ils relèvent de la catégorie des principes transcendants ne va pas de soi : un grand nombre d'Africains sont convaincus que

---

<sup>1</sup> *Microfinance et liens sociaux*, Les Annales de l'École de Paris, vol. IX

les Droits de l'Homme, comme les activités de toutes les ONG intervenant en Afrique, ne sont rien d'autre que du *business* ; la preuve en est que si on se met du bon côté, les Blancs vous récompensent et que cela vous rapporte de l'argent ! Avec cette méfiance fondamentale qui les caractérise, et cet art de tout soumettre à la critique des intérêts, on peut transformer même l'abbé Pierre en businessman. Pour que l'éthique des principes universels l'emporte, il faudrait que le "*comme si*" se développe bien plus qu'actuellement.

### **Des liens avec l'économie solidaire ?**

**Int. :** *Vous nous avez parlé des leçons qu'on peut tirer des tontines pour le développement des pays pauvres, mais vous n'avez pas vraiment abordé la question de la tontinisation de notre propre économie. Ne croyez-vous pas que les formes d'économie solidaire qui se développent actuellement rejoignent d'une certaine façon le fonctionnement des tontines ?*

**A. H. :** Dans l'intitulé de la séance, il était question de tontiniser l'économie "pure" ; il est bien évident que l'économie pure n'existe pas, et c'est d'ailleurs, je crois, l'un des thèmes fondamentaux développés à l'École de Paris du management : l'économie est toujours enracinée dans la vie d'êtres de chair et de sang, qui la gèrent avec leurs passions et en inventant leurs propres règles. Pour ce qui est de s'inspirer des tontines pour apporter plus de convivialité à nos outils économiques ou financiers, on peut émettre des réserves : personnellement, participer une fois à ce type de réunion d'amis m'a suffi ! Le peu de liberté d'initiative individuelle, la rigueur du protocole, la dureté des sanctions en diminuent beaucoup l'attrait. Cela dit, peut-être pourrait-on s'en inspirer pour faire de la réinsertion sociale pour aider les personnes en difficulté à retrouver les règles du jeu social, en construisant un contexte où l'amitié et les intérêts peuvent faire bon ménage, mais ceci au prix d'une soumission à des rituels un peu ancillaires.

Présentation de l'orateur :

Alain Henry : directeur du département infrastructures et développement urbain à l'Agence française de développement, chercheur associé à Gestion et société (CNRS) ; il est notamment l'auteur d'un livre sur les tontines (*Tontines et banques au Cameroun*, Karthala, 1991) et a participé à d'autres publications (*Cultures et mondialisation*, Point Seuil, 2001).

Diffusion octobre 2003