

document de travail

août 2006

| 23

L'AFD et ses partenaires : la dimension culturelle

Philippe d'Iribarne (Gestion et Société - CNRS) philippe.iribarne@wanadoo.fr



Département de la Recherche

Agence Française de Développement 5 rue Roland Barthes
Direction de la Stratégie 75012 Paris - France
Département de la Recherche www.afd.fr

Sommaire

Introduction	3
<hr/>	
1. Français et Anglo-Saxons : deux formes de rapports impersonnels	5
1.1 Les références françaises en Nouvelle-Calédonie et en Martinique	5
1.2 Les références anglo-saxonnes en Afrique du Sud	7
<hr/>	
2. Maroc, Tchad, Sénégal : trois formes de coopération centrées sur les relations entre personnes	10
2.1 Le Maroc	10
2.2 Le Tchad	12
2.3 Le Sénégal	15
<hr/>	
3. Juste voie et harmonie au Vietnam	18
<hr/>	
4. Des sociétés multiculturelles : Martinique, Nouvelle-Calédonie, Afrique du Sud	21
4.1 Martinique	21
4.2 Nouvelle-Calédonie	23
4.3 Afrique du Sud	24
<hr/>	
5. Des rencontres plus ou moins heureuses avec une approche française	25
5.1 L'ouverture d'esprit et la capacité d'adaptation des hommes de terrain	25
5.2 Un manque d'explicitation	26
5.3 Un certain refus de sortir de son métier	27
5.4 Des points spécifiques	28
<hr/>	
6. Conclusions	29
6.1 Des traits distinctifs	29
6.2 Les rapports entre cultures	30

Introduction

Une agence de développement, présente dans un grand nombre de pays et territoires, se trouve confrontée à une grande diversité culturelle. Certes, on peut trouver des attentes à son égard de caractère universel ou quasi universel. Celles-ci ne concernent pas seulement des aspects proprement financiers de ses interventions, tels le niveau des taux d'intérêts ou la durée des prêts, mais aussi, dès lors que l'on se place à un certain niveau d'abstraction, les modalités de son action. Ainsi, le désir de nouer des rapports de partenariat, au sein desquels on se fait confiance, n'est pas lié à un contexte culturel particulier. Mais, lorsque l'on entre davantage dans le concret, on s'aperçoit que ce qu'on entend précisément quand on parle de « partenariat » et ce qu'il faut faire en pratique pour le mettre en oeuvre varie considérablement selon les lieux. De même, lorsque quelqu'un affirme qu'une banque « devrait faire plus confiance à ses clients », ce que ces propos impliquent concrètement, et donc les conséquences pratiques à en tirer, dépendent beaucoup du contexte culturel considéré. Plus généralement, les termes de portée universelle utilisés pour évoquer une bonne coopération sont loin de toujours recouvrir les mêmes réalités, et donc de suggérer les mêmes actions.

Cette relativité culturelle provient du fait que ce qui est attendu en un lieu d'une agence de développement dépend, à travers la conception générale que l'on y trouve de ce qu'est une bonne manière de travailler ensemble, de la vision d'une société ordonnée qui y prévaut. Tout un univers mental, un ensemble de repères permettant d'interpréter les situations et de les juger, s'associe à une telle vision. Et les spécificités de chaque société en la matière sont susceptibles d'affecter un ensemble d'éléments cruciaux d'une bonne insertion d'une agence de développement dans le contexte local et de l'efficacité de son action : quel type de relations est-il attendu avec un bailleur de fonds ? Qu'est-ce qui fonde la confiance que l'on

peut avoir en lui ? Quel est, en la matière, le rôle des relations personnelles entretenues avec tel ou tel de ses représentants par rapport à celui entretenu avec l'institution ? Etc.

Une enquête

Afin de faire progresser la connaissance de ces questions, une enquête a été réalisée en septembre 2005 auprès de partenaires de l'AFD situés dans sept pays et territoires (Vietnam, Maroc, Tchad, Sénégal, Afrique du Sud, Nouvelle-Calédonie et Martinique)¹. Une vingtaine d'acteurs, appartenant aux diverses catégories de partenaires de l'Agence, ont été interrogés dans chacun d'eux. Les personnes interrogées n'auraient pas été à même d'explicitier la vision propre à leur culture de ce qu'est une bonne coopération, vision qui est en général largement inconsciente. La voie suivie a été de les interroger, de manière très factuelle, sur leurs rapports avec l'AFD. Des questions ouvertes ont été posées sur les relations de travail entretenues avec l'Agence, les produits proposés par celle-ci, la capacité de réaction des interlocuteurs lui appartenant, la diversité de ses rôles (rôle financier, rôle de conseil, d'expertise, de formation), les rapports de complémentarité et de concurrence avec les autres bailleurs, les voies d'amélioration possible de son action. C'est à travers les propos qui ont été tenus dans ces divers domaines que sont apparues, en filigrane, les conceptions d'une bonne manière de travailler ensemble qui constituaient pour chacun la référence implicite en fonction de laquelle il donne sens aux situations et juge celles-ci².

¹ L'enquête a été réalisée au Vietnam et en Afrique du Sud par Jean-Pierre Segal, au Sénégal et au Tchad par Sylvie Chevrier, en Nouvelle-Calédonie et en Martinique par Hèla Youssi, au Maroc par Philippe d'Iribarne. Une première vague d'analyses a porté sur le caractère plus ou moins favorable des opinions exprimées par les personnes rencontrées à l'égard de l'AFD et de son action, en laissant de côté la mise à jour des visions de la société qui sous-tendent ces opinions. Le présent texte est, au contraire, consacré à cette mise à jour.

² Sur la démarche ainsi utilisée, cf. le chapitre « la dynamique d'une démarche » dans : Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, 1998.

Dans la perspective ainsi adoptée, ce n'est pas le contenu des opinions exprimées qui importe, mais les catégories utilisées pour les exprimer. Ces catégories apparaissent à travers les mots, les expressions, les tournures particulièrement présentes dans un certain contexte culturel. Ainsi, par exemple, qu'un interlocuteur déclare que celui dont il évoque l'action connaît remarquablement son métier ou qu'il ne connaît rien à celui-ci, il manifeste, en ayant recours à une telle expression (connaître son métier), que le métier de chacun est pour lui un repère significatif. Et quand un tel repère, qui n'a rien d'universel, joue un rôle central dans les propos d'un ensemble d'acteurs très divers appartenant à une même société, cela ne peut guère provenir que de l'importance qu'il revêt dans la culture correspondante. Pour rendre compte de la variété des univers mentaux que nous avons rencontrés, nous citerons largement, dans le présent texte, les propos tenus par nos interlocuteurs. Les mots, expressions, tournures particulièrement révélateurs d'un univers mental seront à la fois mis en évidence³ et commentés.

Dans certains cas, au Maroc, au Tchad, au Sénégal et au Vietnam, nous n'avons pas trouvé de différences marquantes entre les visions d'une société ordonnée dont témoignaient nos divers interlocuteurs, dès lors qu'on se concentrait sur ceux d'entre eux qui avaient leurs racines dans le pays considéré⁴. En revanche, en Afrique du Sud, en Martinique et en Nouvelle-Calédonie, sociétés clairement multi-ethniques, nous avons rencontré des différences significatives entre les visions dont témoignaient les personnes appartenant aux divers groupes composant la société. Nous nous sommes alors attachés à distinguer, autant que faire se peut, ce en quoi ces visions différaient.

Des conceptions contrastées d'une bonne manière de coopérer

Nous retrouverons tout d'abord, d'une part en Nouvelle-Calédonie et en Martinique et d'autre part en Afrique du Sud, des repères analogues à ceux que l'on trouve en France d'un côté, dans le monde anglo-saxon de l'autre. Ceci doit beaucoup, sans doute, au fait que, au sein de ces pays et territoires, les partenaires de l'AFD appartiennent pour l'essentiel aux élites dirigeantes. Un trait commun de ces repères (avec une référence centrale au métier d'un côté, au marché de l'autre) est qu'ils permettent de mettre

en place des formes de coopération professionnelle déjà très satisfaisantes entre des acteurs qui n'entretiennent pas de relations personnelles particulièrement étroites.

Dans un deuxième temps, nous rencontrerons au contraire, au Maroc, au Tchad et au Sénégal, des cultures où les relations personnelles jouent un rôle crucial. Mais nous verrons que la façon dont ces relations sont conçues diffère sensiblement d'un pays à l'autre. Ainsi, au Maroc, on observe un désir d'atteindre une proximité telle que les divergences d'intérêts s'effacent derrière l'intensité de l'entraide. Au contraire, au Tchad, où les intérêts sont conçus comme fondamentalement divergents, ce qui est attendu d'une longue familiarité est une bonne capacité à les discerner et à trouver des ajustements entre eux. Au Sénégal, une vision assez crue de la divergence des intérêts, et de la nécessité pour chacun de veiller à ce que les siens soient pris en compte, s'accompagne d'un appel à une forme de communauté où règne une grande transparence mutuelle.

Le Vietnam, qui sera évoqué ensuite, fournit une sorte de combinaison des deux grands cas de figure précédemment évoqués, avec une alliance subtile entre des mécanismes impersonnels de coopération (la « juste voie ») et la place donnée à l'existence de bonnes relations. Toute une diplomatie permet d'assurer un raccord entre ces deux types de repères.

Nous reviendrons dans un quatrième temps sur la Martinique, la Nouvelle-Calédonie et l'Afrique du Sud en y considérant les repères plus spécifiques qui y coexistent avec des visions d'un côté française métropolitaine et de l'autre anglo-saxonne.

Nous nous attacherons enfin aux effets, propices ou au contraire défavorables, produits par la rencontre de ces diverses conceptions d'une société ordonnée avec les conceptions françaises, rencontre qui entre en jeu dans les rapports entre l'AFD et ses partenaires locaux.

Nous chercherons, en conclusion, à tirer quelques enseignements de l'ensemble de ces analyses.

³ Ils seront mis en gras.

⁴ Nous avons donc exclu du champ de notre analyse les représentants de la coopération française et des autres bailleurs de fonds internationaux, ainsi que quelques expatriés.

1. Français et Anglo-Saxons : deux formes de rapports impersonnels

Sous des formes très différentes, les modes de coopération que l'on trouve, d'une part, en France et, d'autre part, dans les pays anglo-saxons dans les relations entre un bailleur de fonds et ses partenaires n'exigent pas la création de liens privilégiés entre les institutions et les personnes⁵. Certes, de tels liens peuvent se créer mais, pour l'essentiel, la manière de gérer les affaires est fondée sur une distinction nette entre rapports personnels et rapports professionnels. En France, chacun se sent tenu de « faire son

métier » quels que soient ses rapports personnels avec ceux à qui il a affaire. De même, dans les pays anglo-saxons, la référence au marché et à un respect des « lois du marché », impliquant un traitement non discriminatoire des fournisseurs et des clients, conduit à limiter le rôle des relations personnelles. Nous avons retrouvé ces modes de coopération d'une part en Nouvelle-Calédonie et en Martinique, d'autre part en Afrique du Sud.

1.1 Les références françaises en Nouvelle-Calédonie et en Martinique

Nombre des personnes rencontrées en Nouvelle-Calédonie étaient des Français de métropole, présents sur le territoire depuis quelques années et destinés à le quitter. Les repères culturels dont elles se servaient pour exprimer une opinion sur l'AFD étaient les mêmes que ceux qu'on rencontre en France métropolitaine⁶. De même, chez une partie de nos interlocuteurs, venus de métropole ou « Békés », les repères culturels que nous avons rencontrés en Martinique n'avaient rien de différent de ce qu'on aurait pu découvrir en France métropolitaine. Dans l'un et l'autre cas, nous avons retrouvé ces repères chez nos autres interlocuteurs, même s'ils étaient plus ou moins mêlés à des composantes locales, point sur lequel nous reviendrons.

En Nouvelle-Calédonie, une question fondamentale posée à propos de l'AFD, comme elle aurait pu l'être à propos de n'importe quelle institution, est de savoir ce qu'elle est : quel est son métier, sa mission, sa vocation ? L'opposition entre deux références majeures structure ce questionnement : à un pôle l'image à la fois majestueuse, désintéressée et un peu arrogante de l'Etat et de ses représentants, à l'autre celle du commerçant qui démarché ses clients dans le but d'augmenter ses profits. L'Agence est en

quelque sorte sommée de choisir entre ces deux rôles inconciliables. On trouve quelques expressions particulièrement fortes de cette opposition. « *On a un peu l'impression d'une **grande dame** qui ne personnalise pas trop ses relations* ». « *C'est l'AFD et non **pas le Chinois du coin** qui veut développer **son commerce*** ».

Dans une telle vision, il revient à chacun de « faire son métier » et de bien le faire, en ayant les manières d'agir, le style, qui conviennent. Les attentes que l'on peut avoir vis-à-vis d'un partenaire correspondent aux exigences de son métier. Celui-ci définit ce qui est « normal », « logique ». « *Ils nous imposent des choses mais **c'est logique**, on aimerait bien faire le reproche mais on ne peut pas le faire, parce que **c'est normal** de demander des justificatifs et tout ça...* ». Ainsi, pour la plupart, l'AFD est un instrument de l'Etat, plus qu'un banquier qui cherche à ce que ses

⁵ Sur le fait que l'existence de tels liens est plus ou moins nécessaire, selon les cultures, à la mise en place de relations de coopération raisonnablement efficaces, cf. Philippe d'Iribarne, *Le Tiers-Monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003. Une version anglaise est à paraître dans les Notes et Documents de l'AFD en 2006.

⁶ Nous avons également retrouvé ces repères dans les propos tenus, dans d'autres terrains, par nos interlocuteurs des ambassades de France et des missions économiques françaises. Sur ces repères, cf. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989 et *L'étrangeté française*, Seuil, 2006.

affaires marchent. « **On n'a pas tendance à penser chiffre d'affaire quand on parle de l'AFD** ». A ce rôle s'associent une perspective d'intérêt général, de service du développement, mais aussi de distance, voire d'arrogance. « *L'AFD est trop associé à l'Etat donneur de leçon. [...]* **Le manque de proximité, etc.** »

Un problème se pose quand on change de métier tout en gardant des manières de faire qui conviendraient, seraient 'normales', 'logiques', dans l'ancien métier mais non dans le nouveau. Ainsi, il est reproché à l'AFD de garder des pratiques qui conviennent à un métier de représentant de l'Etat, préoccupé de voir les fonds publics bien utilisés, tout en cherchant à faire un métier de banquier. Un banquier qui agit de façon cohérente avec les orientations de son métier ne demande que la garantie d'être remboursé. A partir du moment où cette condition est remplie, il n'a pas à se prononcer sur ce que son emprunteur va faire de l'argent obtenu. « *C'est là où on dit qu'il faut alléger les procédures administratives, on n'a pas besoin de justifier ça, mais plutôt de justifier notre capacité de remboursement* ». « *Ils auraient dû, à mon sens, au contraire assouplir les choses et revenir à une vraie logique de marché, avec l'avantage qui est le leur, le taux bonifié par l'Etat* ».

Corrélativement la question se pose de savoir si l'AFD, dans sa grandeur de représentant de l'Etat veillant au bien commun, attend les solliciteurs, ou, dans une démarche de banquier cherchant à s'enrichir, n'a pas de honte à démarcher des clients. La discrétion dont elle fait preuve est de bon aloi si son statut est celui de représentant de la majesté de l'Etat, mais est au contraire un signe de manque de dynamisme commercial si elle a un statut de banquier. On a des affirmations telles que : « *Mais j'ai l'impression qu'il y a un marketing qui n'est pas terrible. C'est-à-dire qu'on ne sait pas vraiment si l'AFD a besoin, envie de prêter, ou si elle est là pour éventuellement accueillir des gens qui cherchent à emprunter ou des collectivités publiques qui cherchent à emprunter* ». D'un côté, le « vrai banquier », qui fait du commerce, « a besoin, envie de prêter ». De l'autre, le représentant de la puissance publique est là pour « accueillir » les solliciteurs. Il s'agit de deux attitudes incompatibles. De même, un autre de nos interlocuteurs s'interroge : « *L'AFD est là pour faire quoi ? [...]* Est-ce que

l'AFD fait du profit, quel statut de l'AFD ? Je ne sais pas du tout, c'est un établissement public ». « Faire du profit » relève d'une activité commerciale, qui jure avec le fait d'être « un établissement public ». On retrouve la même opposition chez ceux qui, restant attachés à une vision de l'AFD représentant de l'Etat, et donc de l'intérêt général, désirent que l'Agence y reste fidèle. « *L'AFD ne veut plus prendre de risques, c'est un prêteur à gages alors que leur vocation c'est quand même le développement* ». Le « prêteur à gages », figure du commerçant rapace, s'oppose à celui qui, voué à l'intérêt général, a « le développement » comme vocation.

Certes, l'on peut exercer plusieurs métiers, mais il faut s'organiser en conséquence, avec un personnel et une « culture » adaptés à chacun d'eux. Ainsi, nous a-t-on affirmé, « *Ils ont créé une mission d'aménagement, ou un service d'aménagement, et je pense que c'est une culture qu'ils n'avaient pas. Ils avaient une culture de banquier, et donc ils faisaient de l'analyse de risque sur des projets, mais je pense qu'il leur manquait la culture de l'aménagement* ».

Cette référence au métier, à la logique du métier, se retrouve à la Martinique, sous ses divers aspects. Elle conduit, là encore, à chercher, à définir, ou à se demander ce qu'est l'AFD, c'est-à-dire quel est son métier, sa mission, sa vocation ? « **Ce n'est pas seulement un banquier mais un partenaire financier dans pas mal d'activités. [...]** C'est vrai que plus on approche de projets de développement et plus ils ont une caractéristique qui n'est pas simplement d'être banquier ». A celui qui est « seulement un banquier », dont la caractéristique est « simplement d'être banquier », s'oppose celui qui a la mission, plus haute (plus noble), de s'engager dans des « projets de développement ». Dans cette référence au métier, il revient à chacun de « faire son travail », et il est jugé à cette aune. Les normes du métier définissent ce qui est « logique », « normal », « pas scandaleux », ou au contraire qu'on a « du mal à comprendre » : « *Sinon pour toutes les banques à peu près, on retrouve dans toutes les banques cette lenteur de prise de décision, parce qu'il y a un circuit à respecter. Mais c'est logique, moi qui ai fait douze ans de banque je sais de quoi je parle* ». « *Parfois certaines garanties sont demandées par l'AFD, ce qui est normal, c'est son activité de prêt, donc il faut des garanties* ».

L'idée de partenariat, souvent évoquée, prend un sens particulier dans cette logique de métier. Il s'agit de ne pas se contenter de fournir un produit standard mais de s'intéresser au client et à ses problèmes, à ses besoins ; de faire du sur mesure, de manière inventive. Ainsi, note l'un de nos interlocuteurs de Nouvelle-Calédonie, « **On a fait part de nos besoins, les services du siège ont travaillé sur le sujet, et puis ont pu présenter un produit qui était tout à fait adapté à ce qu'on demandait. [...] C'est un produit financier qu'il fallait inventer. Mais ça correspond exactement à ce dont on avait besoin. [...] Aujourd'hui l'AFD c'est un partenaire de développement de la SECAL. [...] Ils ont bien compris ce que sont nos besoins** ». Le client ayant exprimé ses besoins, ceux-ci ont été bien « compris ». Le banquier ne s'est pas contenté de proposer un produit classique, mais a « travaillé sur le sujet », grâce à quoi il a pu « inventer » quelque chose de nouveau, correspondant « exactement » au besoin exprimé. « **Ils ont été très forts** » a affirmé par ailleurs l'intéressé, en ajoutant « *Je ne suis pas sûr qu'on aurait eu les mêmes propositions de la part des autres établissements financiers, des banques classiques sûrement pas, parce qu'ils n'ont pas compris cette logique là* ». Il s'agit de comprendre les problèmes du client en vrai professionnel, avec toute l'expertise que cela implique. Nous avons retrouvé une conception identique du partenariat en Martinique, chez nos interlocuteurs les plus marqués par les repères

français standard. Dans les rapports avec ses partenaires, il s'agit d'être conscient de leurs problèmes, de les analyser en professionnel, expert dans son domaine, et de leur trouver des solutions : « *Elle a une **capacité d'analyse et d'expertise** qui est meilleure. C'est-à-dire qu'elle fait plus, qu'elle va aller plus dans l'analyse, dans la relation avec le client* ».

Dans ce type de relation, on se parle, on s'explique les choses, on s'efforce de se comprendre. Travailler ensemble, se concerter, veut dire que l'on examine de concert le fond des problèmes. Mais, quels que soient les bons rapports que l'on entretient, il n'est pas question de se faire des cadeaux, même si on a développé par ailleurs des liens d'amitié. On reste très professionnel. Chacun a sa mission, qui demeure le repère fondamental. Ainsi, pour un de nos interlocuteurs de Nouvelle-Calédonie « *A part l'histoire du Club House qui n'était pas éligible pour eux, tout le reste ils ont trouvé que ça correspondait d'une part à la mission qui nous était confiée, à notre statut, à notre rôle de port autonome, et d'autre part que ça rentrait dans leur mission* ». Cet aspect va de pair avec des rapports civils mais qui n'ont pas besoin d'être très étroits, au sein desquels la préoccupation des choses l'emporte sur les liens entre les personnes. « *Chacun travaille de son côté. Mais sur ce dossier on a eu des contacts parce que des deux parties on a fait des analyses financières dessus* », note un de nos interlocuteurs de la Martinique.

1.2 Les références anglo-saxonnes en Afrique du Sud

La majorité des personnes interrogées en Afrique du Sud appartenaient à l'*establishment* blanc. Leurs références étaient bien difficiles à distinguer de celles que l'on trouverait chez leurs homologues américains⁷ ou britanniques. La référence au marché, à la concurrence et à l'éthique qui permet leur bon fonctionnement, est omniprésente.

Le marché constitue la référence centrale. Chacun rencontre ses partenaires sur un marché, et cherche à réaliser des transactions ou à monter des opérations qui sont conformes aux intérêts de l'ensemble des parties concernées. On coopère quand on a décelé des intérêts communs. « *Neither one of us needs desperately the other but both are interested. I think it's quite good* ». « *Generally*

speaking if we have an idea for DFI we share with all of them [...]. They will tell us if they are interested or not [...]. If they are interested we come to the next step, give figures. It may not be explicit but implicitly it's cooperation ».

Sur un marché, la concurrence règne. Tous ne réussissent pas également : « *We necessarily have to be the n°1 player of the market* ». Pour y arriver, il faut appliquer les principes fondamentaux du management. Il faut être plus attractif que la concurrence : « *We have found a more competitive*

⁷ Cf. La logique de l'honneur, deuxième partie.

solution". Il faut être dynamique, savoir saisir les occasions qui se présentent : *"to take advantage of this opportunity"*. Il faut connaître son marché, et au premier chef les attentes de ses clients. *"AFD has made big efforts to understand South African market and municipal market. My perception is that they are successful for this reason"*. Il ne suffit pas d'avoir de bons produits, mais de savoir les vendre, aller à la rencontre de ceux qu'ils sont susceptibles d'intéresser : *"They did approach us, being very active in doing their marketing"*.

Le prix de la transaction est le moyen normal d'ajustement entre les parties. Du moment que les perspectives de profit sont raisonnables, on n'a rien de plus à exiger de ceux avec qui on fait affaire. Dans cette perspective, le désir des agences de développement de savoir ce qui est fait de leur argent apparaît comme une ingérence indue dans la manière dont leurs clients gèrent leurs propres affaires. *"I am coming from commercial banking. One asks questions and gets responses. Then you evaluate management ability to do something or not, and in most cases if you talk to the management and to the staff you have a very good idea and feeling of what management is capable of doing. Once you have that, then you decide whether you loan money or not. Things are different with AFD or with many aid organizations. They want to know exactly what those ten millions are made for... and it doesn't always work like that"*. A chacun de gérer ses propres activités, sans qu'il soit légitime de lui demander des comptes sur autre chose que ses résultats. *"Making decisions is after all our business"*.

Les agences de certification sont un élément d'un bon fonctionnement du marché. Elles permettent à chacun de ne pas mettre son fonctionnement interne sur la place publique. *"We see ourselves as a strong reputable organisation rated by international agencies. Perhaps the due diligence, the amount of informations that you need to supply, is just too much in order to get involved for a line. You should say: 'Just give us your annual report and that's it'"*.

De manière générale, l'autonomie des parties, le droit reconnu à chacun de prendre ses propres décisions

sous sa propre responsabilité, sont hautement valorisés. Ainsi chacun est libre de proposer à ses partenaires le produit qu'il entend fournir. *"AFD rate is much higher than other DFI. I don't say right or wrong, this is their own priority"*.

Simultanément, le bon fonctionnement du marché suppose que, tout en défendant librement ses intérêts, chacun respecte certaines règles du jeu. *"We are totally transparent. We are not in the market of playing poker game. [...] I don't think one can come to us and say 'you are not playing the game'"*.

Pour développer des rapports de confiance, il faut se comporter de manière correcte avec ses partenaires. *"Once we started to speak to AFD we actually didn't talk or try to talk with other DFI because of transparency and need building trust"*. Il convient d'agir de manière non discriminatoire. *"We cannot do different deal from one to the other"*. Il faut trouver un certain équilibre des forces. *"Both parties are always looking for establishing a balance of power, which may not exist in less developed financial market"*.

Certes, il est bon d'aider ceux qui sont en difficulté, les "disadvantaged people" (on retrouve le capitalisme compassionnel). *"DFI could be helpful [...]. I might help from the DFI community"*. Mais, même lorsqu'il est question de développement et d'aide aux plus démunis, la référence à une logique de marché reste centrale. Il s'agit toujours de prendre place sur un marché, même s'il s'agit d'un marché particulier. *"One of their goal was to be more introduced to the informal market [...], to get into new businesses"*. Pour y réussir, il faut trouver des produits et une organisation adaptés : *"You can change your business model"*. Mais il ne s'agit pas pour autant de gaspiller son argent. *"What we found very positive is that AFD was really keen to move away from the way they were traditionally doing business, looking at other way. But without throwing money away"*. Il est bon de concilier la lutte contre la pauvreté et une saine gestion financière, notamment quand on gère un *"poverty equity fund"*. *"I have never ever written off any money that I have loan to people. We have never lost money"*.

L'attention à la délimitation claire des responsabilités qui marque les rapports entre organismes se retrouve quand il s'agit des personnes à l'intérieur de chaque organisme. Il importe que les pouvoirs de ceux à qui on a affaire soient bien définis. "They have **the ability to negotiate at this level**". "People from the region explained **their mandate has been extended** so there is wider space for our cooperation". Peu importe alors que l'interlocuteur soit proche ou lointain, qu'on ait avec lui des rapports plus ou moins personnels. "It is easier for us to deal directly with Paris, straight to the right level of technicity. Local people bring **the right people** to us. They manage the visit very well. Once we have made this connection, **we work directly**. May be sometimes we should not forget to have local people on the loop".

La référence à de bons contacts, à de bonnes relations humaines, n'est pas absente. Mais leur dimension instrumentale est essentielle. Il s'agit d'être efficace ensemble. "Local people and people who came from France, they were super **nice people** to work with. They wanted to help us from the start [...]. Very interested in **the way we approached the market**".

Ce n'est que très rarement, et à propos de situations où la dimension relationnelle avait un relief particulier, que nous avons recueilli auprès de cette population des propos ayant une tonalité plus émotionnelle. Ainsi, lorsque l'un de nos interlocuteurs a affirmé : "PSG decided to **abandon us**", il ne s'agissait pas de simples relations d'affaires, mais d'une sorte de rupture dans des rapports entre une filiale et sa maison mère.

2. Maroc, Tchad, Sénégal : trois formes de coopération centrées sur les relations entre personnes

Au Maroc, au Tchad et au Sénégal, nous n'avons guère retrouvé de références à des formes de coordination indépendantes des relations qui se nouent entre des personnes. Ni les exigences du métier, ni les repères que fournit le marché n'ont été mis en avant. De bonnes relations personnelles n'ont pas seulement été évoquées à titre d'éventuel complément, sympathique et parfois utile mais loin d'être nécessaire, à des rapports essentiellement professionnels. De telles relations sont présentées comme un ingrédient fondamental d'une bonne coopération professionnelle⁸. Mais la manière dont elles sont conçues diffère d'un pays à l'autre. Au Maroc, l'image d'une communauté au sein de laquelle on est proche, on s'entraide, on prévient les désirs les uns des autres, on ne se cache rien, est cen-

2.1 Le Maroc

Les propos de nos interlocuteurs marocains relèvent pour l'essentiel d'un registre relationnel (même si, verrons-nous, celui-ci y est moins exclusif qu'au Tchad ou au Sénégal). Ce registre est structuré par de grandes oppositions : entre proximité et distance ; entre respect et autoritarisme ; entre confiance et méfiance.

Nombre de nos interlocuteurs ont parlé de partenariat, ou de rapports de partenaires, au sein desquels on n'est pas seulement dans une relation d'affaires, mais l'on est lié, comme avec des amis ou des collègues. « *Avant tout il y a un contact qui nous lie* » ; « *On appelle nos amis de l'AFD. [...] Nous avons expliqué ça à nos amis* ». Dans de telles relations, on est proches : « *On a des relations étroites avec l'AFD* » ; « *On est tout le temps en contact avec M. C...* ». On a du temps à consacrer les uns aux autres. « *On a des interlocuteurs de choix, des partenaires. Ils sont disponibles* ».

trale. Les divergences d'intérêt, les rivalités de pouvoir ne disparaissent certes pas, mais on a un vif désir de se situer sur un autre terrain. Au Tchad, au contraire, le jeu des intérêts est en pleine lumière, y compris dans les rapports entre « amis ». Bien s'entendre n'interdit nullement de négocier ouvertement et fermement, mais implique que l'on accepte de rentrer dans un long processus d'ajustement mutuel, en évitant de mettre en avant toute prétention à une vision « objective » des choses. Au Sénégal, il est plutôt question de concertation. Si les divergences d'intérêts sont beaucoup plus mises en lumière qu'au Maroc, on trouve, contrairement au Tchad, une référence à un processus où, grâce à une grande transparence mutuelle, on peut arriver en fin de compte à une forme de consensus.

Ces rapports d'amitié ne sont nullement vus comme devant être dépourvus de toute perspective intéressée⁹. D'une part, il paraît normal d'invoquer la qualité des relations pour demander plus d'aide matérielle. « *Nos souhaits ? Que les projets soient à grande composante sociale. Améliorer l'enveloppe en termes de volume, compte tenu des besoins, de la qualité de la coopération avec la France* ». D'autre part, quand on choisit ceux avec qui on entretient de bonnes relations, il paraît normal de se demander ce qu'on peut en tirer sur un plan matériel. « *Il y a des bailleurs de fonds dont les conditions ne sont pas aussi intéressantes* ». L'appel au partage crée un pont entre

⁸ Ce point étant d'autant plus significatif que l'on a affaire, avec le domaine bancaire, à une activité dans laquelle la formalisation impliquant l'appel à des règles impersonnelles est spécialement poussée.

⁹ Sur ce point, c'est la culture française, pour laquelle l'amitié est essentiellement désintéressée, qui tranche avec ce qu'on rencontre sur l'essentiel de la planète.

l'aspect relationnel et l'aspect matériel : « **On a un lien, on partage** ». Les attentes matérielles peuvent être d'autant plus intenses que l'on est plus proche : « **Ca, ça viendra avec le temps. On n'a pas de doute là-dessus. Ils ont déjà apporté pas mal, il ne faut pas trop leur en demander aussi** ».

Cette proximité, ce partage, associés à une relation d'amitié sont perçus comme permettant d'échapper à des relations dissymétriques, où celui qui aide impose sa volonté à celui qui est aidé.

Il est clair pour nos interlocuteurs que celui qui demande une aide est en position d'infériorité. Les termes solliciter, soumettre, requête ont été souvent employés. Or, la perspective de se voir dicter sa conduite est mal acceptée : « **Le Maroc souhaite garder sa liberté dans les négociations avec les bailleurs de fonds ; on souhaite que les bailleurs de fonds [...] viennent appliquer ce qui est choisi par le gouvernement et non pas proposent des projets qui ne collent pas avec ses priorités et ses choix stratégiques.** » Dès lors, une forme d'aide qui privilégie le partage, l'échange entre amis, est mise en avant. On parle beaucoup d'accompagner. « **L'AFD nous a accompagné pour la réalisation de ce programme [...]. Ils nous ont accompagnés dans chaque tranche** ». « **L'AFD, elle nous a toujours accompagnés en fait dans nos axes stratégiques** ». Une telle perspective relève d'une relation où on soutient sans contraindre. « **On a forcément un rôle très important et très actif, toujours à côté du porteur du projet** ». « **Il y a nécessité d'un accord avec les bailleurs ; ce n'est pas une contrainte, mais un accompagnement ; on ne se sent pas seuls à élaborer des programmes** ».

Dans cette perspective, il est bon de se concerter, sans que rien ne soit imposé. « **On vient, on se concerte, effectivement on échange par rapport à comment faire pérenniser, faire évoluer le mécanisme** ». « **Avec l'AFD, on se met d'accord sur une conception d'opération** ». Plutôt que de paraître se soumettre à des exigences d'un partenaire il vaut mieux anticiper ses souhaits, répondre à ses soucis. « **Il faut dire que nous aussi quand on fait une requête, sachant déjà quels sont les soucis de l'AFD, nous préparons une requête mais avec un dossier complet qui va**

jusqu'au détail technique du projet. On fournit déjà tous les éléments qu'on nous aurait demandés dans une mission d'évaluation ».

Quand quelque chose est en fait imposé, diverses formes de présentations diplomatiques des choses permettent de rendre la situation supportable¹⁰. La marge de choix dont dispose celui qui, pour l'essentiel, rentre dans les vues d'autrui, est mise en valeur. Parfois ce qui a en fait été imposé est présenté comme ayant été accepté. Simultanément, quand les exigences d'un bailleur de fonds correspondent à l'intérêt de celui qui les subit, et que celui-ci va, là encore, au-delà des désirs de son partenaire, on n'est pas dans une vraie situation de contrainte. « **Les conditionnalités sont appréciées, elles font avancer les réformes. C'est à nous de nous prononcer sur les conditionnalités qui nous concernent, voire d'en proposer, c'est une manière de faire bouger les choses** ».

Cet attachement à une communauté de vues est d'autant plus vif que les relations d'imposition brutale sont particulièrement craintes, ce qui laisse supposer qu'elles ne manquent pas dans la société marocaine. « **Il est bien que les bailleurs de fonds s'entendent entre eux sur des conditions, par exemple environnementales, mais pas qu'on négocie avec eux globalement ; on appréhende que les gens s'entendent pour nous mettre en situation difficile** », affirme un de nos interlocuteurs. Les divergences de vues sont présentées comme conduisant à des situations difficiles à gérer : « **Sinon le bailleur arrive plus tard avec des idées parfois antagonistes** ». « **L'AFD intervient avec d'autres bailleurs de fonds, dont la Banque mondiale. Avant, chacun arrivait avec sa propre conception des choses ; des exigences qui se contredisent** ».

Une autre dimension importante de bonnes relations est la transparence et de la confiance que celle-ci permet. « **C'est très transparent, très clair, très facile.** » Un tel appel à la confiance est sans doute d'autant plus vif qu'elle est loin d'aller de soi. On se méfie facilement de ce qui n'est pas

¹⁰ On a envie, vu de l'extérieur, de parler d'habillage, mais ce terme ne permet pas vraiment de rendre compte de la façon dont les choses peuvent être vécues de l'intérieur.

tout à fait clair. Pour surmonter cette méfiance, qui fait que ses partenaires vous suspectent facilement de tramer des mauvais coups, il faut bien leur montrer qu'on ne leur cache rien. « *Quand il y a un projet, les gens du siège viennent, après on fait le point avec les gens de Rabat. Rien ne se fait à leur insu* ».

L'idéal est que, dans une relation où l'on est proche, où on ne cherche pas à s'imposer, où on se fasse confiance, on arrive à voir les choses de la même façon. « *La relation qui est tissée, c'est une relation de confiance et de respect, ce qui fait que bon, on n'a pas d'a priori, et on partage très souvent les mêmes avis sur les projets* ». Il y a alors coïncidence des bonnes relations personnelles et de l'harmonie des intérêts.

Toutefois, si le registre de la qualité des relations prédomine dans les propos de nos interlocuteurs, il n'a pas un caractère exclusif. La référence à des normes objectives qui transcendent les désirs des partenaires en présence, correspondant à ce qui est bien en soi, est certes peu développée. Mais, contrairement à ce que, verrons-nous, nous avons trouvé au Tchad et, dans une moindre mesure, au Sénégal, de telles normes sont parfois évoquées de manière positive. De plus, elles ne sont pas présentées comme un obstacle à la prise en compte, seule légitime et porteuse d'accords, des désirs des parties et de leur vision des choses.

Il est vrai que, quand on se fait confiance, il peut être bon d'appliquer les règles avec une certaine souplesse. « *Voyez-vous, le fait de nous faire confiance, et de se faire confiance mutuellement, et d'engager des programmes*

2.2 Le Tchad

Dans la vision qui fait référence chez nos interlocuteurs Tchadiens, on retrouve l'importance accordée aux relations entre personnes, mais selon des modalités bien différentes de celles auxquelles on aspire au Maroc. Il n'est question ni d'entraide, ni d'accompagnement, ni d'avis partagé et les oppositions d'intérêts s'affichent sans fard. Par contre, on compte sur l'échange des points de vue dans la durée, conduisant progressivement à ce que chacun devienne

avant même la signature du contrat de prêt, moi je trouve que c'est très important. Donc on est arrivé à ce niveau de relation, de confiance mutuelle et jusqu'à présent franchement on n'a eu que de bonnes surprises. Parce que nous avons déjà passé les règles strictes que nous connaissons avec les autres bailleurs de fonds ». Mais il ne faut pas faire fi pour autant de tout repère à caractère objectif. « *L'AFD ne suit pas les opérations de manière ponctuelle. Mais elle se veut un partenaire à action structurante et pour cela je pense qu'elle exige certaines normes dans la bonne gouvernance de l'institution, dans les performances et le maintien des performances* ».

Entre l'extrême rigidité et le n'importe quoi, il y a une juste mesure à trouver. « *L'AFD ça dépend, il y a des règles, je la situe entre les deux, ce n'est pas bloquant mais ce n'est pas la carte blanche pour autant* ». Une subvention, qui s'inscrit dans un certain cadre normatif, peut paraître plus légitime qu'un don, qui relève de l'arbitraire de la relation. « *Nous considérons que c'est une subvention beaucoup plus qu'un don, parce que la subvention elle est gérée dans un cadre de projet, avec un certain nombre de contraintes, donc il y a un cadre finalement qui définit l'attribution de cet argent aux bénéficiaires* ». De même, on a des propos tels que « *Nous même, on ne cherche pas à ce qu'on nous signe un chèque en blanc, ça ne nous intéresse pas [...]. Parce que c'est le débat qui fait avancer les choses.* » Une pure perspective relationnelle, qui ne se soucie pas de la qualité propre de ce qui est fait (le « chèque en blanc »), est ainsi regardée avec moins de faveur que ce qui permet de traiter le fond des problèmes (ce « qui fait avancer les choses »).

précisément conscient de ce qui compte pour ses partenaires, pour arriver finalement à des compromis.

L'attachement de chacun à la défense de ses intérêts est présenté de manière très directe. Ainsi, l'avantage qu'a le fait d'avoir affaire à plusieurs bailleurs de fonds quand on négocie avec chacun d'eux peut être affiché sans détours : « *J'ai obtenu beaucoup de choses de Proparco parce*

que de l'autre, j'ai la DEG et la BEI. [...] **Si l'une cède et l'autre résiste, avec la menace qu'on peut se passer d'elle, elle s'aligne.** On a obtenu des choses comme ça ». Cela n'empêche pas de se dire 'amis' de ceux avec qui on négocie ainsi, et des rapports très chaleureux sont largement évoqués. Ainsi, l'interlocuteur dont on vient de citer les propos enchaîne : « Dans le pool, non, je suis arrivé à avoir à titre personnel des **rapports qui sont très bons, qui sont très cordiaux** avec tous ces gens-là y compris les collègues, **les amis** de Proparco, **les amis** de la BEI ». L'amitié n'interdit nullement de chercher à obtenir le maximum de ceux avec qui on est en relation.

Dans ces conditions, il est essentiel pour chacun d'être présent en personne dans tout ce qui concerne ses propres affaires. Etre ou n'être pas présent, être part à ce qui se fait, se décide, représente un enjeu sans cesse évoqué. Si on n'est pas présent, on risque fort de ne pas être pris en compte. « Je pense qu'on a plus l'œil à ce qui se fait [...]. On peut **saisir directement** le bureau d'études ou l'entreprise si on constate des malfaçons. Alors que là-bas, il faut écrire au MATUH, pour dire voilà il y a ça, ça, ça, ça ne marche pas. **On n'est pas entendu.** L'entreprise **ne va pas tenir compte** ». On ne peut trop compter sur des représentants ou des relais, suspects d'être tentés d'agir pour leur propre compte. C'est que chacun est vu comme comptant bien tirer profit de ce qu'il contrôle. « Mon ancien directeur général pensait que si on mettait le financement de l'AFD ici, il pouvait avoir des conditions là dessus. **Il s'est battu bec et ongles.** [...] **Donc les gens qui pensent que s'ils gèrent un projet, ils vont avoir des indemnités, ils vont en profiter.** » Cette nécessité d'être présent concerne ceux qui veulent agir dans le pays. Si l'on s'absente, la place risque fort d'être prise rapidement. « **Il faut qu'ils soient là, qu'ils prospectent le marché** ».

Non seulement chacun est seul à pouvoir défendre ses intérêts, mais il est seul à vraiment connaître ce qui le concerne et on risque de passer à côté de ses besoins si on ne l'écoute pas. « Je crois savoir qu'un peu plus tôt, je ne sais plus en quelle année, l'AFD intervenait également dans l'acquisition de groupes (électrogènes). Mais déjà à cette époque-là, les circonstances dans lesquelles ces groupes ont été acquis ont suscité beau-

coup de critiques. Il y a eu, de notre point de vue, **pas assez de place à la concertation**, ce qui fait que les groupes qui ont été livrés par la suite **se sont révélés complètement inadaptés.** Je vous en parle hors micro comme on dit, mais les agents nous ont dit que le groupe qui avait à l'époque été acquis était un groupe qui était destiné à faire marcher un bateau ! Ce groupe, du coup, quand on l'a emmené ici, n'était **pas du tout adapté** et a coûté très cher, et quelques temps après, il a cessé de fonctionner ». Il y a identité entre les besoins de chacun et ce qu'il exprime comme étant tel. C'est que les choses ne relèvent pas d'une logique propre (technique, professionnelle ou autre) et ne sont pas séparables des personnes qu'elles concernent. Prenons des propos tels que : « Je pense qu'au niveau de l'AFD... en tout cas, tous ceux qui arrivent **ils comprennent le problème** de la ville, ils comprennent, **ils comprennent la mairie et l'Etat** ». « Ils comprennent le problème de la ville », qui concerne les choses, est intimement associé à « ils comprennent la mairie et l'Etat », qui concerne les personnes.

Tout un processus d'ajustement entre ceux qui sont concernés est nécessaire pour arriver à tenir compte de la diversité des intérêts et des points de vue. Celle-ci est d'autant plus irréductible qu'on ne peut faire appel à des conceptions réputées objectives de ce qui est bien (relevant d'une rationalité technique ou économique) pour tenter de dépasser cette diversité, et qu'il n'existe pas de représentants d'une forme d'intérêt général au nom duquel trancher entre les intérêts particuliers. « Il y a eu cette importante contribution à la construction du canal du Chari qui a nécessité **une multitude de discussions**, parce qu'à l'origine, l'option qui avait été privilégiée par le gouvernement n'était pas tout à fait celle-là ».

Lorsque c'est possible, le plus simple, pour limiter les conflits, est que chacun ait clairement sa part. « Donc là on avait eu un peu **des points chauds** avec notre ministère de tutelle **puisque l'argent était partagé.** Tel montant, c'est pour la mairie et tel montant c'est pour le MATUH [...]. Ils commençaient à dire que l'argent doit être contrôlé par eux et ainsi de suite. Non, c'est une part ; **vous avez votre part, nous avons notre part** ».

L'intégration progressive des éléments de réalité qui demandent à être pris en compte, pour arriver à une décision, est vue comme se faisant à travers un processus où chacun, en exposant son point de vue, rend manifeste ce à quoi il est sensible. Dans un tel processus, la parole de tous doit être prise en compte. « *On discute de nos attentes, voilà nos attentes, voilà ce qu'on veut et on arrête... il n'y a pas quelqu'un qui impose quelque chose...* ». Quand la relation entre celui qui donne des conseils et celui qui en reçoit est évoquée, c'est en étant réinterprétée en relation entre gens qui se parlent. « *Oui les conseils, c'est quoi ? C'est quand on se retrouve en réunion par exemple, hier on s'est retrouvé sur un dossier qui sera financé par l'AFD. On discute de notre point de vue, on le met sur la table, on en discute, voilà c'est ça, donc tout le monde parle.* » C'est qu'on ne peut se référer à un bien qui serait objectif, auquel certains auraient accès plus que d'autres, pour établir une relation dissymétrique entre le conseiller et le conseillé. Il n'y a que des « points de vue ». Le rôle de 'facilitateur', qui favorise la concertation plus qu'il ne dirige, est valorisé.

Ce processus d'ajustement fonctionne de manière continue, sans que les accords passés à un moment donné puissent être gravés dans le marbre, car les éléments de réalité qu'il convient de prendre en compte ne se révèlent que progressivement. « *Vous voyez le projet de la zone Est, il y a eu tellement d'avenants parce que c'était un projet, bon, le président avait la main dessus, c'était parti très vite. On n'a pas eu le temps de penser à tout. Et à chaque fois il y a des avenants, il a dû y avoir deux ou trois avenants et ça continue, ça continue, ça n'est pas fini.* » A contrario, vouloir figer les choses est vu comme empêchant de prendre en compte la complexité du réel. « *Là bas il n'y a pas d'avenants, c'est tel montant et c'est fini. [...] Ça, c'est le projet qui ne fonctionne pas par rapport aux besoins de la ville* ».

Eclairé par la parole d'autrui, chacun peut devenir progressivement conscient des éléments de réalité qui lui échappent tout d'abord. « *Ça c'est également un aspect de la question qui me paraît assez important de porter à votre conscience* ». A ce titre, la critique émise par ceux qui perçoivent ce qui pour le moment vous échappe est vue

comme jouant un rôle salutaire. « *Il serait quand même bon de donner plus de visibilité à l'action de l'AFD, parce que plus il y aura de personnes qui sauront ce que fait l'AFD et mieux cela vaudra pour l'amélioration de la manière de concevoir les choses. Il y aura donc plus de critiques potentielles et donc cela permettra de corriger plus ou moins rapidement ce qui pourra être constaté et qui justifiera donc des rectifications ou des corrections* ». Cette critique s'exprime en général avec diplomatie, garantie d'une certaine conciliation entre l'affirmation vigoureuse des points de vue et la recherche de bonne entente entre les personnes. Ainsi, on la trouve émise au conditionnel, ou avec diverses formes d'atténuation, attribuée à d'autres, ou encore accompagnée de l'évocation de points positifs ou d'excuses trouvées à celui qui est critiqué.

Dans un tel processus d'ajustement, la gestion des choses est radicalement inséparable des rapports entre les hommes. Les rapports de personne à personne sont indispensables pour arriver à faire progresser les choses. « *Oui, il y avait le dernier... un marché, un marché de bitumage de la voie du canal qui était bloqué à la présidence, il a fallu que le directeur de l'AFD voie le président. Et dans les trois jours qui ont suivi, le marché a été signé* ». Il est nécessaire d'avoir des rapports directs avec ceux avec qui on est amené à coopérer, rapports sans lesquels on ne peut saisir précisément leurs attentes. « *Nous avons mis en place une relation plus poussée, des relations de collaboration très étroite avec l'AFD en ce qui concerne des correspondances, des réunions, des rapports physiques avec l'AFD.* » On voit opposer deux formes de relations avec les bailleurs de fonds. D'un côté, « *Au niveau local [de la Banque mondiale], il n'y a pas de représentant, de quelqu'un chargé uniquement du volet urbain. [...] Ce projet au niveau de la gestion directe par la banque, le spécialiste task manager à New York, il y a l'ingénieur à Bamako, il y a le chargé du volet social qui est à Niamey. Il y a trop de dispersion, il n'y a pas de rapport direct et je pense que ça c'est ce qui est...* ». De l'autre, « *L'avantage que nous avons ici au niveau de l'AFD, nous avons l'interlocuteur direct auquel nous nous référons immédiatement, s'il y a des problèmes, il est sur le terrain. Je pense que nous avons de très très bons rapports dans ce cas* ».

En fin de compte, c'est en se fréquentant longuement que l'on peut arriver à toucher du doigt les réalités dont on n'avait pas tout d'abord conscience et que l'on peut ainsi intégrer progressivement la diversité des intérêts et des points de vue pour arriver, cas par cas, à des compromis acceptables par tous. On ne peut se contenter de la vision superficielle à laquelle conduisent des « missions ponctuelles » : « *Ce sont des choses qui sont évaluées à la faveur de **missions ponctuelles** que ces institutions organisent assez souvent **sans aucune mesure avec la réalité du pays** » . Il faut du temps pour rentrer dans cette réalité : « *Et ces réalités-là, **seul un partenaire de longue date** qui est installé depuis longtemps et qui a quand même été **pratiquement partie prenante dans la marche*** » .*

2.3 Le Sénégal

On retrouve au Sénégal la conviction selon laquelle chacun agit en défendant ses propres intérêts. « *Si l'AFD intervient dans un pays et pas dans un autre **c'est parce qu'elle a un intérêt particulier** ici [...]. Je ne pense pas il y ait une nation au monde qui dans sa diplomatie **fait quelque chose pour rien*** . » Corrélativement, on ne peut pas attendre de ceux qui ne sont pas directement concernés par une question qu'ils fassent du zèle pour la faire avancer. « *On a vu que **dans le système de l'administration**, pour passer les marchés il fallait presque un an, et ensuite, pour payer les entreprises, il en fallait plus [...]. C'est un circuit relativement long, et quelquefois, **si vous n'avez pas affaire à des acteurs, disons relativement assidus**, ça peut prendre du temps, surtout au niveau de l'administration* » .

Comme au Tchad, seuls les intéressés sont perçus comme sachant vraiment ce que sont leurs besoins. On ne peut suppléer à cette connaissance en recourant à des normes extérieures (ce qui se fait « normalement ») plaquées sur une situation à laquelle elles risquent de ne pas correspondre. « *Les gens du comité peuvent rejeter le projet en disant que **normalement** une case de santé c'est cinq chambres, et l'autre il dit : 'non, non c'est **normalement** trois chambres'. Et ça parfois ça fait qu'on rejette un projet. Alors que si c'est rapproché au niveau local, **les gens savent pourquoi** ils ont mis cinq chambres et non pas trois* » . Il faut prendre en compte les attentes spécifiques de ceux à qui l'on a affaire sans se laisser

du pays peut comprendre » . On voit sans cesse opposer les rapports entre ceux qui se connaissent et qui arrivent sans trop de mal à s'ajuster aux rapports difficiles avec ceux qui sont plus lointains : « *Aujourd'hui pour moi, les banquiers ici, **on se connaît, on se fréquente**, peut-être pour toutes ces raisons, bon, on dit OK, on part. Mais **dès qu'on fait intervenir d'autres personnes**, maintenant on est en train de s'engager dans un formalisme qui va être lourd* » . C'est sans doute en ce sens que l'on peut parler d'« amis » , en se gardant de comprendre ce terme en fonction de conceptions de l'amitié qui prévalent sous d'autres cieux. « *L'individu, tout dépend de son histoire et **ça dépend des rapports personnels** qu'ils ont vis-à-vis des gens* » .

arrêter par des principes réputés intangibles. « *Je pense que ce serait bien qu'on soit informé au préalable de ce qui est proposé, et que **ce ne soit pas figé dans le béton**, qu'on puisse avoir une certaine souplesse, et qu'on puisse **l'adapter aux différents pays, aux différentes situations*** » .

Le fait que l'existence de normes techniques soit utile au bon fonctionnement des choses n'est pas nié. Mais ces normes ne sont pas perçues comme une sorte d'en soi qui aurait une existence autonome, et auquel on pourrait faire appel à un moment donné, indépendamment de la façon dont elles ont été associées jusqu'alors à des relations entre individus (comme s'il s'agissait de juger de l'exactitude d'un « métronome »). Elles ne deviennent vraiment légitimes que dans la mesure où elles sont portées par ces relations, avec tout le « suivi » que cela implique. « *Il y a vraiment un **appui technique** extrêmement important de l'Agence Française de Développement pour que les projets que nous faisons **respectent une certaine norme** [...]. Avec les autres bailleurs, il arrive qu'on décide une chose et à la fin il y a peut être quelque chose d'autre qui a été fait, parce que **nous ne sommes pas des métronomes** [...] et qu'ils nous disent à la fin : '**pourquoi vous avez fait ceci** et pourquoi vous avez fait cela'. Alors qu'avec l'Agence Française de Développement c'est pratiquement impossible parce qu'il y a un **suivi** tous les six mois, ou tous les je ne sais pas, moi* »

Cette vision concerne les rapports entre un bailleur de fonds et un emprunteur. L'image de l'enfant dont les parents n'ont pas la notion qu'il évolue a été utilisée pour critiquer une situation où les projets sont tenus de s'adapter aux financements et non les financements aux projets. « *Vous savez, si vous êtes avec votre enfant, des fois vous ne vous rendez pas compte qu'il est en train de grandir. Et pourtant vous vous rendez compte le jour [...] où il vous dit : 'écoutez maman et papa j'ai grandi, je ne suis plus votre petit bébé' [...]. Par exemple, en matière de... quand je dis que c'est des crédits prédéfinis, moi j'ai été confronté à des trucs de ce genre, et on a eu à un certain moment à redimensionner le projet.* » Il est fait appel, également à l'image du « client » qui, maître de ses choix, sait parfaitement ce qu'il veut, par opposition au « bénéficiaire » dont on cherche à faire le bien, en pensant savoir en quoi celui-ci consiste. « *Quand on dit bénéficiaire, on n'a pas une attitude du client est roi et on part des désirs du client* ». « *Si on part du client fatalement on aura des produits adaptés* ».

Avoir de bonnes relations de travail, c'est être prêt à rentrer dans une démarche qui fait que l'on s'adapte à ceux avec qui on coopère. « *Avec les groupements mixtes il était prévu d'en créer deux, mais nous on a prévu d'en créer trois parce que comme nous sommes trois départements, ils ont accepté cela, et ils ont reconfiguré un peu le plan de financement dans ce sens. Donc c'est pour vous rappeler que vraiment les relations de travail qu'il y a entre nous...* ».

C'est en se parlant qu'on peut arriver progressivement à intégrer la diversité des points de vue. « *Si nous ne sommes pas d'accord [...], je discute encore avec eux, et puis on essaye de trouver toujours un terrain d'entente. Surtout qu'il n'y ait jamais de blocage entre nous et eux sur l'évolution à faire* ». Il s'agit de tisser patiemment des accords. « *Il y a vraiment une concertation en ce qui concerne l'appui que l'Agence Française de Développement apporte. Parce qu'au début, je pense qu'il n'y avait pas toute cette concertation autour des projets. Les gens avaient l'impression qu'on leur amenait des projets tout faits* ».

Cette démarche d'ajustement mutuel est vue, davantage qu'au Tchad, comme devant conduire non seulement à des compromis, relevant d'un « donnant-donnant » avec une menace permanente de défection, entre des intérêts qui restent irréductiblement distincts, voire opposés, mais à une forme d'unité. « *Mais, depuis une dizaine d'années, je pense qu'il y a le souci d'impliquer le maximum d'acteurs autour des projets, donc il y a vraiment un consensus.* » Il s'agit que, dans une sorte de « fusion », chacune des parties concernées intègre les préoccupations de ses partenaires : « *En fin de projet, on a pu utiliser les reliquats de façon très intelligente et très créative. Et je crois que ça tient beaucoup [...] au relationnel entre les équipes qu'il y avait. Il y avait une certaine fusion, qui peut beaucoup aider à faire en sorte que les préoccupations des uns et des autres soient tenues en compte* ». Ce que l'on fait ensemble est largement évoqué. « *De manière périodique, on organise des missions conjointes. Parce que parfois, il y a quelqu'un du siège Paris qui vient ici, donc on organise ensemble une descente sur le terrain, pour voir l'état d'exécution correct de la mission. Et là on est toujours ensemble* ». Il n'est pas seulement question de cote mal taillée entre des intérêts divergents, mais d'intérêts qui se rejoignent. « *En tous les cas, ce sont des intérêts réciproques que nous entendons préserver entre la France et le Sénégal* ». On retrouve en mineur l'image, tant utilisée au Maroc, d'une relation où le fort accompagne le faible. « *L'Agence Française de Développement est l'un des rares bailleurs de fonds qui vous accompagne* ».

Arriver à une telle forme d'unité implique un haut niveau de confiance mutuelle. Or, celle-ci est loin d'aller de soi et l'on rencontre une grande méfiance par rapport à ce qui peut se tramer à l'abri des regards. « *Je crois que cette aide a gagné beaucoup en efficacité et en transparence. [...] En opposition à l'image que véhicule l'aide, en tout cas dans les années 1970 et 1980, on pensait que l'aide française était là pour appuyer les grosses entreprises françaises, ou bien que c'était encore pire, pour assurer à maintenir des régimes despotiques* ». Pour que la confiance règne, il faut que les uns et les autres évitent les zones d'ombre, qu'ils se dévoilent, qu'ils soient aussi transparents que possible, que les ambiguïtés soient

évités¹¹ « Je crois que la confiance est fondamentale, sans la confiance rien n'est bâti. Je crois que et à mon avis elle est même sacrée de part et d'autre. Sans cette confiance rien n'est bâti, et **ce qui peut renforcer la confiance c'est dès le départ, qu'il y ait quand même de manière claire et nette le rôle de chacun. Et que là, cet éclaircissement il faut l'apporter à chaque fois qu'il y a des points d'ombre** ».

Ce souci de transparence est exprimé avec une grande insistance, en de multiples circonstances. Ainsi, est-il affirmé, la connaissance de ceux avec lesquels on coopère ne doit pas être à sens unique ; le banquier doit être aussi transparent pour son emprunteur que son emprunteur l'est pour lui : « Nous aurions **besoin de mieux connaître l'AFD. En créant dans le sens inverse la possibilité d'avoir des missions de reconnaissance des activités de l'AFD [...]. Je pense que c'est un contact physique nécessaire.** » Tout ce qui est su par les uns doit l'être aussi par les autres. « Chaque bailleur gère son projet ou bien un bailleur se charge de tout ce qui est étude, et puis du point de vue réalisation chaque bailleur gère son projet. Donc, c'est quelquefois une **discussion entre les bailleurs jusqu'à ce qu'on trouve un terrain d'entente. Etant entendu que nous-mêmes nous assurons la coordination, parce que quand on reçoit une information d'un bailleur on transmet à l'autre bailleur. Et quand on envoie une information qui a été demandée par un bailleur, on l'envoie à tous les bailleurs** ».

On retrouve la même préoccupation à propos de l'organisation des circuits financiers. Les montages complexes accroissent la difficulté d'y voir clair dans les relations entre partenaires. Pour être transparent, un montage doit être simple. On voit exprimer le désir d'avoir des opérations aux effets aussi directement visibles que possible. « **Un partenaire qui est prêt à appuyer les collectivités locales d'une certaine zone, il peut dire : 'moi dans votre plan local de développement, je prends en charge telle, telle ou telle rubrique'. Au plan financier, on a défini une nomenclature budgétaire et une gestion assez transparente. Ce qui permet de dire moi l'argent que je vous ai donné vous sert à financer un puits cet argent là ne doit pas aller ailleurs que dans un puits** ». Les procédures

complexes qui prennent du temps, sont vues elles aussi comme un obstacle à la transparence, et donc comme source de méfiance. « **Plus on gagne de temps dans l'attribution, plus c'est transparent [...]. Nous avons très peu de contestations sur les attributions de marchés, parce que ça va très, très vite** ».

Dans ce type d'ajustement, les rapports entre personnes sont essentiels (même si le terme d'ami, si courant dans certains autres contextes, est ici peu utilisé et sans grande résonance affective). Les points de vue sur les choses ne sont pas séparables des relations entre les hommes : « **Le maire disait : 'tout ce qui est fait dans une ville est, soit pour le maire, soit contre le maire'** ». Des relations étroites permettent de se connaître intimement et de se faire confiance : « **Le contact permanent permet aussi de ne pas laisser des zones d'ombre.** » « **Au niveau du projet ADEL, je pense que la collaboration que nous avons tissée avec l'Agence Française de Développement marche comme il faut [...]. Parce que nous avons tissé des relations de partenariat et de coopération avec les personnes qui s'occupent du projet au niveau de l'AFD** ». Quand on coopère avec un autre organisme, il est important d'avoir en son sein un interlocuteur local bien défini, avec qui on puisse tisser de telles relations. « **Avant je n'étais pas tellement convaincu que, quand on travaille avec l'Agence Française de Développement qu'on pouvait avoir un interlocuteur, [...]. et on avait des problèmes sur qui devait prendre en charge [...]. Alors que là nous savons que nous avons un responsable et, quand on a un problème, vraiment c'est ce responsable qui traite tous nos problèmes** ».

¹¹ On retrouve un aspect important du mode de coordination analysé par Alain Henry en Mauritanie. Alain Henry, « Sensibiliser avec retenue : une démarche participative en Mauritanie », in Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, 1998.

3. Juste voie et harmonie au Vietnam

Dans les cas que nous avons examinés jusqu'à présent, on avait une claire prédominance de formes de coopération soit, d'un côté, à caractère impersonnel, soit, de l'autre, accordant une place centrale à la recherche de bonnes relations. Le Vietnam, et c'est ce qui nous a incité à le traiter à part, ne relève ni du premier groupe ni du second. Chez nos interlocuteurs vietnamiens, des références à ce qui est bien en soi coexistent, de façon parfois problématique, avec une prise en compte des attentes de ceux avec qui on coopère et un vif souci de maintenir des rapports harmonieux entre les personnes¹².

Il est important de bien agir, selon des critères qui transcendent les désirs de ceux qui sont immédiatement concernés. « Vous êtes **sur la bonne voie** ». « C'est une **bonne orientation** ». « Dans ce cas-là, l'argent prêté est utilisé à un **bon objectif** et [...] nous **améliorons notre gestion** ». S'y associe le sentiment d'avoir bien fait. « [On a] la **fierté de bien utiliser le fonds AFD** ». La responsabilité ainsi assumée est à la hauteur de la place que l'on occupe dans la société. « Plus le rôle de l'AFD est important, plus la **responsabilité** de l'AFD est grande » ; « Cela entraîne une **charge** du gouvernement central sur sa **responsabilité** ».

Bien agir, c'est déployer une activité intense que l'on peut qualifier d'efficace, terme qui est revenu sans cesse dans les propos tenus par nos interlocuteurs. « Ceci permet d'utiliser de façon plus **efficace** l'argent dépensé » ; « Pour l'AFD c'est aussi un avantage : moins de complications et une **destination plus efficace** de l'argent » ; « On a vu tout de suite que c'était un partenaire très intéressant et très **efficace** ». Cette efficacité est liée à une forme de fécondité. « Un bénéficiaire **doit** utiliser les fonds de façon **efficace et fructueuse** ». « De manière

générale les projets financés par l'AFD sont jugés efficaces avec beaucoup d'effets positifs sur le développement économique et social du Vietnam ».

A ce registre de l'efficacité, on peut associer celui de la rapidité. « Il y a aussi beaucoup de projets pour lesquels l'étape d'instruction se passe de façon très **rapide et efficace** ». La liaison est vue comme d'autant plus forte que ce qui est bon aujourd'hui ne le sera pas forcément demain. « Il y a des projets où la décision annoncée est prise seulement l'année suivante et les **conditions favorables se perdent peu à peu** ». « Les financements, c'est une **question d'opportunité** ».

Si le « bien agir » constitue un repère sans cesse évoqué, le devoir correspondant n'est pas pour autant toujours respecté. Le monde réel, marqué par la force des intérêts personnels, ne ressemble qu'en partie au monde idéal où chacun est conscient de ses responsabilités et où les choses sont bien faites. Dans le monde réel, chacun, cherchant à tirer parti des situations, détourne parfois les choses de la voie qu'elles devraient suivre. « Le bénéficiaire n'est pas **conscient de sa responsabilité** ». « Le professionnalisme n'est pas encore présent partout, surtout là où les **normes ne sont pas très strictes**. Si nous ne suivons pas ces recommandations, je crois que les bénéficiaires du projet vont **utiliser cela à un but différent** ». Ceux qui exercent un pouvoir ont la charge de lutter contre ces dérives. « L'objectif des bénéficiaires est de **tirer de l'argent du**

¹² Nous avons déjà rencontré ce type de situation, avec un raccord parfois problématique entre les deux types de repères, en Argentine. Philippe d'Iribarne, « groupes 'mafieux' ou réseaux vertueux : la lutte contre la corruption en Argentine », in *Le Tiers-Monde* qui réussit, op. cit.

prêt, [...] mais nous c'est de gérer le plus efficacement possible ». Dans l'état actuel de la société vietnamienne, si l'on en croit plusieurs de nos interlocuteurs, cette lutte est loin d'être toujours menée avec succès et un certain laxisme est largement répandu.

Ce registre de la juste voie, coexiste avec celui des bonnes relations. « **Les relations que nous avons avec l'AFD sont très constructives** ». « **On a eu une entente au plus haut niveau et cela a facilité les suites de ce projet** ». Il ne s'agit plus alors de faire ce qui est bien en soi, mais de répondre aux attentes, aux désirs, aux besoins de ceux avec qui on coopère. « **C'est une voie qui correspond à notre attente** ». « **Le niveau de développement du Vietnam par rapport à la France est trop différent, on attend [...] et on a besoin d'assistance** ». Selon les cas, en fonction de la situation institutionnelle de chacun, situation qui le met plus ou moins en position de force face aux prêteurs potentiels, et sans doute de sa personnalité, ces attentes sont exprimées avec plus ou moins de vigueur, de l'exigence à la demande. « **Nous ne voulons pas utiliser les ressources de l'AFD pour ces projets** ». « **Nous aimerions bien que l'AFD poursuive là-dessus** ». « **Nous avons aussi une demande vis-à-vis de l'AFD** ».

Le souci de développer de bonnes relations n'implique nullement que l'on arrive à une unité de conceptions. « **Nous avons nos règles et l'AFD aussi** ». « **Cet exemple est une preuve de l'écart entre la façon de travailler des Français et des Vietnamiens** ». Il n'est pas question d'imposer ses vues en empiétant sur l'autonomie d'autrui. Ainsi, a affirmé par exemple un de nos interlocuteurs, « **Le maître d'ouvrage et le bénéficiaire doivent être plus autonomes dans la réalisation du projet. Le bailleur de fonds ne devrait pas intervenir de façon trop profonde dans les démarches et imposer ses visions subjectives** ». L'existence de liens privilégiés, susceptibles d'aider à rapprocher les points de vue, n'est que rarement évoquée. Dans ces conditions, des divergences de vues sont inévitables et il convient de les gérer sans chercher à les dissimuler.

Pour construire un accord, il convient de poser les problèmes sur la table. « **Toutes nos difficultés sont résolues par des discussions très franches avec l'AFD** ». Il est

demandé au partenaire de faire preuve d'une certaine souplesse. « **Dans les projets en cofinancement, même ceux qui sont très efficaces, parfois notre remarque est que l'AFD, à côté des demandes du bailleur principal, a aussi ses propres demandes et ses procédures. Ceci peut causer beaucoup de difficultés à cause de la différence. Donc, ce que nous voulons c'est une harmonisation des procédures de cofinancement, que l'AFD accepte les conditions du bailleur principal. Récemment, l'AFD a apporté une certaine souplesse pour suivre les procédures du bailleur principal** ». Il faut également faire preuve soi-même de souplesse, et pour cela savoir tirer un parti positif de ce qui peut apparaître comme une contrainte. « **Les questions environnementales, [...] nous essayons de nous adapter. Pas des contraintes, des avancées** ». Il est parfois question de comprendre son partenaire. « **On attend [...] surtout quand on a une aussi longue assistance et une aussi longue compréhension mutuelle** ». Un tel terme peut avoir des sens bien différents selon les cultures (depuis « avoir une compréhension technique fine de ses besoins », jusqu'à « se montrer conciliant quand il est en difficulté »). Ici, il s'agit sans doute d'être prêt à s'adapter aux spécificités de sa situation.

Une certaine combinaison d'affirmation tranchée de ses propres positions (que celles-ci expriment une référence à la juste voie ou ses propres attentes) et de souplesse dans les rapports avec ses partenaires, se retrouve dans la manière d'évoquer l'action de ces derniers. Quand cette action est appréciée, la louange peut s'exprimer sans détours. « **Nous apprécions hautement les financements de l'AFD** ». « **L'AFD a manifesté son intérêt pour [...] le transport ferroviaire urbain, projets pour lesquels nous apprécions hautement la participation de l'AFD** ». Quand il s'agit au contraire de porter des jugements négatifs, deux registres coexistent. On trouve des propos qui peuvent être très brutaux en ce qui concerne les aspects objectifs de l'action et les conséquences de celle-ci : « **L'agence de l'AFD n'a pu donner sa décision et a dû envoyer les dossiers à Paris. Ca a pris une semaine de plus, ce qui fait qu'on a dépassé le délai. C'est regrettable** ». « **Notre pays est encore un pays d'agriculture en retard. Ce projet, on peut dire que l'AFD n'a pas compris la situation et cela a conduit à la non-réussite du projet** ». Mais, simultanément,

ment, de tels propos sont tempérés en permanence en mettant en avant la démarche entreprise par les personnes, la qualité de leur implication, les efforts, le travail, les progrès de celui qui est critiqué. « *L'AFD a fait **beaucoup d'efforts et de progrès** ces derniers temps* ». « *L'AFD a **travaillé activement*** ». « *Nous avons noté que l'AFD a eu **beaucoup d'améliorations** dans ses activités au Vietnam* ».

On voit également mettre en avant le fait que, si l'on critique, on a aussi à s'améliorer soi-même. « *C'est seulement des points **qui pourraient être améliorés, mais nous aussi** la partie vietnamienne nous sommes responsables des différents succès ; il faut avoir des échanges pour **améliorer** cela [...]. De notre côté nous pensons qu'il faudrait **améliorer** les compétences de nos chefs de projet* ».

On peut d'autant mieux critiquer l'action du partenaire, considérée dans ses effets objectifs, qu'on affirme que celui-ci n'est pas en faute pour autant, soit qu'on mette l'accent sur le processus par lequel il s'améliore, soit que, si l'on parle de faute, on l'assume au moins en partie comme étant son propre fait. « *Cet exemple [...] ne veut pas dire que l'AFD a **commis des erreurs*** ». « *C'est **parce qu'ils***

sont trop sollicités** qu'ils n'ont pas pu faire* ». « *On ne peut pas dire à **qui est la faute** ; on pourrait **améliorer ». « *C'est pour cela qu'on peut dire que **c'est un peu notre faute*** ». » A ce propos, on pourrait reprendre largement la formule : « responsable mais pas coupable ».

Cette combinaison de fermeté et de compréhension s'appuie sur la conviction que l'on est dans un processus où l'on apprend sans cesse des événements. De toute manière, on a toujours besoin de s'améliorer, même si ce que l'on fait est déjà de qualité. « *Nous **apprécions** les interventions de l'AFD ; il y a toujours **des points d'amélioration*** ». Si le passé a fait problème, on peut compter sur l'avenir pour que le partenaire progresse. « ***Bien sûr, il y a toujours des projets qui n'ont pas eu le succès prévu. Selon nos estimations les financements de l'AFD ont tendance à avoir des prix plus coûteux qu'auparavant, et nous pensons que les **nouveaux** produits financiers de l'AFD **auront** aussi leur impact dans les dernières années*** ». Pour que le processus fonctionne, il faut que chacun fasse des efforts pour s'améliorer, et il est en droit d'en attendre autant de la part de ses partenaires. « ***Nous voulons** que l'AFD mette **plus d'efforts** et même plus de temps pour **comprendre** la situation réelle du Vietnam* ».

4. Des sociétés multiculturelles : Martinique, Nouvelle-Calédonie, Afrique du Sud

En Martinique, en Nouvelle-Calédonie et en Afrique du Sud, nous avons vu que les conceptions de la société qui prédominaient chez la plupart de nos interlocuteurs ne différaient pas sensiblement de ce qu'on aurait pu rencontrer en France métropolitaine d'un côté, dans les pays anglo-saxons de l'autre. Mais ces conceptions coexistaient chez certains avec d'autres conceptions, plus locales, sans doute beaucoup plus répandues dans la population générale que parmi ceux que nous avons rencontrés (et, à ce

titre, demandant d'être prises en compte dès lors que l'on bâtit des projets impliquant cette population¹³). De telles conceptions étaient présentes chez une part suffisante de nos interlocuteurs martiniquais pour que nous ayons pu y avoir accès dans de bonnes conditions. Il n'en a pas été de même en Nouvelle-Calédonie et en Afrique du Sud, mais, dans ces deux cas, il est déjà possible de fournir quelques indications que des investigations supplémentaires permettraient de préciser.

4.1 Martinique

Chez la plupart de nos interlocuteurs martiniquais, on trouve, coexistant plus ou moins avec les repères français standard (métropolitains) déjà évoqués, d'autres repères, où les rapports entre personnes sont essentiels¹⁴. Une place centrale est tenue par une opposition entre d'une part de bonnes relations où l'on vient en aide et où on se fait confiance et d'autre part de mauvaises relations marquées au contraire par une combinaison d'indifférence pour les problèmes d'autrui et de méfiance.

Dans le type de coopération qui est attendu, il s'agit moins de faire preuve de compétence professionnelle en trouvant des réponses originales à des questions pointues que de soutenir celui qui est dans la difficulté, de le sauver, même si cela exige de prendre des risques pour soi-même. « L'AFD a été très tôt identifiée comme un organisme pouvant **venir 'au secours'** des porteurs de projets ». C'est dans de telles circonstances que se manifeste une qualité de coopération. « On a besoin de plus de présence de la part de l'AFD, **qu'elle soit un recours**, qu'elle soit là si on ne peut pas s'entendre avec les banques, qu'ils nous disent : 'on peut vous **aider**' ». « Nous avons pu trouver l'AFD **aux côtés des établissements de santé quand bien**

même ces établissements ne sont pas dans une situation financière florissante ». Il s'agit d'être compréhensif, au point d'être prêt à ne pas réclamer son dû. « Alors, on discute et très souvent il y a **des entreprises qui sont très conciliantes** [...], donc ils acceptent de retarder leur rentrée d'argent ». Il faut aller au bout de ce que l'on peut faire, même si cela ne correspond à aucune obligation contractuelle.

Un tel type de rapports n'exige pas d'ignorer que le partenaire a des responsabilités dans les problèmes qu'il rencontre, mais implique d'évoquer celles-ci avec bienveillance. « Moi, j'attends exactement ce que fait l'AFD, c'est-à-dire que lorsque nous avons des difficultés, qu'ils viennent, qu'ils viennent voir le maire, et qu'ils disent : 'M. le maire **j'ai vu que vous dérapez un petit peu dans tel secteur, comment vous expliquez ça ?**' ».

¹³ Notre enquête a porté sur les relations entre l'AFD et ses grands partenaires. La conduite de projets spécifiques est restée hors de son champ.

¹⁴ On n'abordera pas ici la question des origines de ces repères, et en particulier de ce qu'ils doivent à l'héritage d'une histoire tourmentée. On a cherché simplement à les mettre à jour en considérant la manière dont ils structuraient les propos de nos interlocuteurs.

Un autre aspect de bonnes relations, telles qu'elles sont ainsi conçues, est qu'elles sont marquées par une transparence porteuse de confiance. « *Ceci dit, je suis demandeur. Sans ça l'ARH fonctionne, mais c'est vraiment au nom, au principe de partenariat, de transparence et de confiance. Parce que si je devrais résumer la relation qui nous lie avec l'AFD, je dirais **partenariat, confiance, voilà** ».* Une telle relation s'oppose au secret et à la méfiance très présents dans les relations ordinaires. On a de multiples propos tels que « *Voilà c'est un **partenaire** puisqu'on dialogue. Tandis que les autres banques me disent oui ou non, mais **pour des raisons plus secrètes** ».* « ***Vous voyez ce n'est pas vraiment la franchise, il y a des non-dits** ».* Cette méfiance s'est exprimée en particulier vis-à-vis de l'enquête que nous menions (situation que nous n'avons rencontrée dans aucun des autres terrains où nos investigations se sont déroulées). « *Je me demandais **quel est l'objectif** des travaux que vous menez, même si j'ai bien compris que c'est la perception des partenaires de l'image de l'AFD, mais **à quelle fin** pour l'AFD, **si ce n'est pas trop indiscret bien sûr**, et puis à quel titre l'appréciation qu'on donnera ».*

Simultanément, un partenaire puissant est apprécié, mais à condition que, se montrant diplomate, il évite soigneusement d'ouvrir la porte à des accusations d'arrogance. « *L'AFD pouvait **s'intégrer plus doucement**. Il y eu des crispations, des frustrations. [...] Il faut se la jouer en humilité [...]. Il faut **voir quels sont les points sensibles**, [...] il faut montrer la puissance mais en même temps faire le travail pour qu'au niveau local **on montre la proximité**, il faut trouver un équilibre entre les deux ».*

Loin d'exclure le registre de l'intérêt, la recherche d'une certaine proximité l'accompagne. « *Nous mesurons chacun **l'intérêt que nous avons à coopérer et être partenaire**, donc nous travaillons dans ce sens ».*

Cette opposition marquée entre confiance et transparence d'un côté, méfiance et secret de l'autre, va de pair avec la place qu'occupe l'évocation de relations pas seulement médiocres, mais franchement mauvaises. On passe vite de l'harmonie au conflit, et l'autonomie prend facilement le sens d'une rupture radicale. « *Il se peut très bien qu'en réalité l'AFD ait déjà pris totalement son **autonomie** et que le **divorce** ait déjà eu lieu ».*

La dimension affective associée à ce type d'attentes s'exprime parfois dans un registre positif. « *Et que l'AFD dise : 'tiens, on devrait peut-être un petit peu plus essayer de voir si tel entrepreneur ou telle entreprise ne veut pas s'impliquer dans des projets, qu'on essaye un peu plus de les approcher'. Je pense que **les entreprises ça leur donne un peu des ailes** ».* Mais on rencontre plus souvent cette dimension dans un registre négatif. « *Il y a beaucoup de dépenses, des dépenses physiques et **des dépenses morales**, parce qu'il faut se déplacer, aller vers les gens et expliquer qu'est-ce que c'est que la démocratie participative. [...] Ca veut dire effectivement que ceci **pèse sur nous, pèse énormément sur nous** ».*

Les personnes, la manière dont elles se comportent tiennent une grande place. Il est important de connaître personnellement ceux avec qui on coopère. « *Parce que déjà **on se connaît par nos noms**. Je me souviens de M. (...) qui était le prédécesseur de M. C.. C'est quelqu'un de **contact très facile**, mais je dirais **on se connaît personnellement**. Parce que des fois on se dit : 'Oui, le directeur de l'AFD, sans nécessairement **mettre un nom**' ».* Changer de personnes, c'est changer de relations. « *Je trouve que depuis nous allons vers **plus de confiance** et plus de **partenariat** [...]. Peut être que **cela tient aux personnes**. Parce que ce n'est pas dit que une autre personne à la place de Mme D. ait le même fonctionnement ».*

4.2 Nouvelle-Calédonie

En Nouvelle-Calédonie, nous n'avons rencontré qu'un seul interlocuteur canaque. Il est difficile de faire la part, dans les repères dont témoignent ses propos, de ce qui est propre à l'individu concerné et de ce qui au contraire caractérise plus largement la population canaque. On peut toutefois supposer que le fait qu'il se réfère en bonne part à d'autres repères que ceux qui sont communs à l'ensemble de nos autres interlocuteurs n'est pas sans rapports avec son origine. De manière générale, en effet, les conceptions de la vie en société que chacun véhicule sont moins l'expression d'une orientation singulière que le reflet d'une vision partagée au sein d'une culture.

Dans les propos de l'intéressé concernant le partenariat, l'accent est mis, alors que cela n'a été le cas pour aucun autre de nos interlocuteurs rencontrés en Nouvelle-Calédonie, sur la fidélité : « *On sera **toujours à l'AFD et l'AFD fidèle à nous*** ». Il arrive que l'on se brouille quelque peu, mais cela fait partie du cours normal de l'existence et n'empêche pas un « rapport durable » : « *Une fois qu'on a **passé la turbulence** et qu'on s'est rendu compte qu'on a tout réglé, **l'AFD était très contente de nous, et aussi nous sommes très contents de l'AFD. Je crois qu'on a été des amis qui sont un peu fâchés** mais bon ça arrive dans la vie. Et l'AFD maintenant est **disposée à nous aider** donc il y a eu des interventions financières, et c'est important aussi. [...] Je crois qu'on a **un rapport durable** et puis intelligent. [...] Oui, maintenant c'est devenu des gens... Comment on appelle ça... **des partenaires*** ». Rompre la relation pour des raisons commerciales, tels des intérêts non payés, est interprété dans un registre relationnel : « *La province des îles a été **abandonnée*** ». Dans ce type de rapports, on peut bien « essayer de faire abstraction de la subjectivité », mais il est clair que c'est « difficile pour tout le monde ».

Par ailleurs, l'aspect culturel des rapports entre prêteurs et emprunteurs, ou encore du rapport au travail des Canaques, ont été évoqués par quelques-uns de nos interlocuteurs « blancs », certains de manière très critique, d'autres au contraire en rejetant ce qu'ils considéraient comme des stéréotypes non fondés. La nécessité de s'adapter au contexte culturel a été évoquée par certains :

« *Si il y a problème, c'est que : 'est-ce que l'outil est adapté aux gens ou est-ce que c'est les gens qui doivent s'adapter à l'outil ?' Est-ce que les prêts bancaires tels qu'on les fait aujourd'hui, ou tels que les banques les font aujourd'hui sont adaptés entre guillemets à des gens qui sont essentiellement basés sur l'oral et non sur l'écrit et pour qui effectivement la notion de régularité et celle d'échéancier à date fixe n'est pas forcément assimilée ? [...] **A chaque population, on a un discours qui est adapté, on a des outils qui sont les mêmes à la base mais qu'on essaye de faire évoluer plus spécifiquement pour répondre aux besoins des uns et des autres.*** » Mais tous n'admettent pas que l'on puisse différencier les procédures en fonction des populations. « *C'est l'expérience ADIE qui nous aidés pour ce fonds : présentation dans tous les secteurs, taux d'impayés faible... Ce qui est mal perçu dans le travail de l'ADIE est qu'ils demandent une caution extérieure. Les autochtones ont un statut particulier et pour avoir un habitat, il fallait pallier cette défaillance et l'ADIE dans sa logique, il fallait faire une pression sociale avec la caution pour que les gens remboursent les prêts. **Les Canaques se demandent alors pourquoi on demande à des Canaques une caution et pas aux blancs*** ».

Face à cette vision extérieure pas toujours positive, notre interlocuteur canaque s'est nettement défendu, affirmant que les Canaques sont loin d'être seuls responsables des dérives qui se sont produites dans le passé en matière de gestion des prêts. « *Je crois que, à un moment donné, les années précédentes, ils ont donné un peu pour faire plaisir, parce que politiquement c'était dans l'air du temps. Et après je crois qu'on est devenu un peu plus sérieux, on siffle la fin de la récréation. On veut bien vous donner mais on souhaiterez que vous fassiez un effort* ». On est pour le moins dans une phase d'apprentissage. « *Et quelque part pour nous c'était bien aussi. On avait besoin de ça. Pour des gens il faut arrêter quoi, Construire un pays avec des gestions aléatoires des choses, et puis de l'à peu près... [...]. Mais en tout cas ça a permis à tout le monde d'avancer. **Nous ça nous a permis de grandir un peu plus, d'arrêter de rêver et de se conformer un peu aux règles de***

4.3 Afrique du Sud

gestion et puis de... des règles de l'économie ».

En Afrique du Sud, les repères anglo-saxons n'étaient pas étrangers aux Afrikaners n'appartenant pas à la *upper class*, ainsi qu'à nos interlocuteurs « non-blancs », Noirs, Métis, ou Indiens, mais, exception faite pour les premiers, ils ont été plutôt évoqués avec une certaine distance, moins à titre de repères allant de soi pour celui qui parle que pour rendre compte des actions ou des pensées prêtées à d'autres. "**Anglo-Saxons are more gifted on marketing their ideas [...]. You have to market your ideas**" (Métis). "They constantly **try to market themselves**" (Indien).

Nous avons rencontré peu d'interlocuteurs appartenant à chacune de ces diverses catégories, pas assez pour pouvoir tenter de reconstituer les diverses conceptions de la société que l'on y rencontre. La tâche serait d'autant plus délicate que, chez chacun des individus concernés, les références se mêlent. Nous pouvons donc simplement noter que quelques indices laissent entrevoir, à côté des repères anglo-saxons standard, avec la place qu'ils accordent à la référence au marché, la présence d'autres repères, absents des propos des membres de l'*establishment* blanc, où il est tentant de reconnaître des influences africaines, indiennes et peut-être néerlandaises.

Ainsi, une place significative est donnée par les « non-blancs » et par les Afrikaners n'appartenant pas à la *upper class* à un désir de compréhension mutuelle, au sein de relations qui ne se réduisent pas à des rapports marchands ; à un désir de rapports de coopération plus que de compétition. "**We have to understand our partner**" (Métis); "**We come to a stage we are so familiar**" (Indien); "**DFI compete rather than cooperate together. They should cooperate instead of competing**" (Afrikaner).

De même, on retrouve chez les « Indiens » un peu du monde chargé de sentiments que l'on rencontre en Inde : "**Local banks were more than happy to provide money**". "**It has been an absolute pleasure to deal with them [...]. A very good relationship. Happy always to help**".

De même encore, un interlocuteur indien a évoqué une manière de concevoir son travail qui y voit, bien au-delà d'un simple « job », une expression de la place spécifique que l'on occupe dans la société, avec les droits, les devoirs et la vision du monde inhérents à cette place. On y retrouve quelque chose de la vision de la société qui prévaut en Inde. "**If you are developmental you need to act differently [...]. You need to appreciate the kind of work that you want to do. Otherwise you are not different**".

5. Des rencontres plus ou moins heureuses avec une approche française

En évoquant les rapports particuliers qu'ils entretiennent avec l'AFD, nos interlocuteurs ont été amenés à témoigner de manière plus large de la façon dont leur propre culture rencontre la culture française, avec les

manières d'agir qu'elle tend à engendrer. Certaines de ces dernières suscitent des réactions relativement convergentes et d'autres des réactions beaucoup plus spécifiques.

5.1 L'ouverture d'esprit et la capacité d'adaptation des hommes de terrain

Le point qui a suscité les réactions les plus convergentes, dans l'évocation des rapports entretenus avec l'AFD, est la présence chez ses représentants d'une combinaison d'ouverture d'esprit et de capacité d'adaptation des hommes de terrain. On ne peut manquer d'y reconnaître une trace de la conception française de l'exercice d'un métier.

En Afrique du Sud, l'approche de terrain de l'ingénieur français, qui peut comprendre la finance sans s'y borner, a suscité des commentaires louangeurs jusque chez les plus anglo-saxons. *"They are very distinctive from other DFI. You don't generally find people **that can link very easily to the field issues**". "French have a better skill for infrastructures and municipal infrastructures. They have more experiences than us. In Africa they are better understanding the context. **They have people on the ground**".* L'esprit inventif, le fait de ne pas être enfermé dans des schémas préétablis ont été également appréciés. *"AFD looks for innovations, **'what can we do that is different from the norms**'. I appreciate that ability to try new things, not being rigid, prepared to listen, to engage local solution [...]. Germany, KFW, I found them most more rigid you know, this is the rule".*

De même, la combinaison de rigueur pour l'essentiel et de souplesse dans les 'détails', volontiers pratiquée en France, qui va de pair avec une interprétation 'intelligente' des règles par ceux qui ont à les mettre en œuvre, est vive-

ment appréciée au Maroc. *A contrario*, les pratiques d'autres bailleurs de fonds sont vues comme manquant de souplesse. *« Ca dépend des bailleurs de fonds, il y en a qui sont très souples et d'autres qui ne le sont pas. Donc il y a des bailleurs qu'on doit respecter scrupuleusement, 45 jours c'est 45 jours, c'est pas 44. Avec les Japonais, s'il y a une différence de 1 centime, ils peuvent nous rejeter le dossier pour une raison de... oui un centime, parce que pour eux c'est pas un arrondi... [...]. Les Français sont plus souples, et on arrive à s'arranger. Et donc **cette souplesse, nous l'avons particulièrement apprécié** ».*

On rencontre le même type de propos au Vietnam. *« Après avoir atteint les objectifs, il restait un important reliquat. L'AFD a fait preuve de **beaucoup de souplesse** en acceptant l'utilisation pour une autre zone [...]. Nous n'avons pas **bénéficié** de cette souplesse avec d'autres bailleurs de fonds. »*

Nous avons retrouvé également au Sénégal les réactions positives suscitées par la capacité des Français à gérer les situations de manière imaginative, en ne craignant pas de quitter les sentiers battus. *« **Quand il y a des problèmes de délais ou de contraintes majeurs, là ils s'impliquent plus pour aider à régler le problème, l'AFD. [...] Bon on les sent beaucoup plus à côté de vous, à suggérer des solutions** ».*

Toutefois, les libertés prises dans l'interprétation des règles, libertés que cette manière d'agir implique, sont interprétés différemment selon les lieux, ce qui conduit à des réactions quelque peu divergentes.

Ainsi, au Maroc, on voit interpréter comme un signe de confiance le fait de prendre quelque distance par rapport à l'application des règles. « *Voyez vous, le fait de nous faire confiance, et de **se faire confiance mutuellement**, et d'engager des programmes avant même la signature du contrat de prêt, moi je trouve que c'est très important. Donc on est arrivé à ce niveau de relation, de **confiance mutuelle** et jusqu'à présent franchement on n'a eu que de bonnes surprises. Parce que nous avons déjà **passé les règles strictes** que nous connaissons avec les autres bailleurs de fonds* ».

En revanche, au Vietnam, on rencontre plutôt le souhait que les actions de l'AFD soient régies par des règles mieux définies. « *Jusqu'à maintenant nous n'avons pas été **guidés de manière plus claire** sur cette décision. Ce serait bien si la partie vietnamienne pouvait **avoir un peu plus d'instructions** sur la manière d'appliquer [...]. Ce serait bien d'**avoir un guide** sur ces différents points, par*

5.2 Un manque d'explicitation

Le sentiment d'un manque de clarté des positions prises par l'AFD a suscité des réactions particulièrement négatives en plusieurs lieux. Au-delà de l'action spécifique de l'Agence, on peut évoquer, là encore, des différences culturelles.

Les Vietnamiens interrogés se sont largement plaints du fait que les processus de décision de l'AFD sont compliqués, peu clairs, et en tout cas leur échappent. Cette absence de clarté fait qu'il est difficile de deviner, en cours de route, comment les choses s'orientent. On en est alors réduit à des suppositions hasardeuses et il apparaît parfois, à l'expérience, que l'on a fait de grandes erreurs d'interprétation. « *Nous avons proposé un projet d'appui aux infrastructures urbaines dans une ville du nord. Pour les premières étapes tout s'est bien passé. Les premières missions ont donné **des signes encourageants**, puis de*

exemple les interventions de l'AFD dans les différentes procédures d'appels d'offre ». C'est semble-t-il que, dans l'univers vietnamien, un monde ordonné, régi par des règles particulièrement strictes, est vu comme le seul obstacle qui se dresse, avec plus ou moins d'efficacité, face au chaos que tend à produire la conjonction de pratiques opportunistes. Un partenaire français provient d'un monde qui passe pour plus ordonné que celui au sein duquel on vit : « *On peut dire que la France est un pays développé ; **tout marche en ordre*** ». Il en est attendu qu'il soit du côté des règles, de ce sur quoi on peut compter, qui est prévisible, et non du côté du désordre. La forme de fonctionnement collectif, peu fondée sur un respect soutenu de règles explicites, que l'on rencontre en France, paraît extrêmement opaque pour des Vietnamiens (même si, avons-nous vu, ils apprécient à l'occasion la souplesse française, sans doute sans vraiment comprendre ce qui l'anime).

Au Tchad, nous n'avons pas recueilli de commentaires élogieux sur la souplesse inventive des hommes de terrain de l'AFD, mais plutôt des plaintes sur la rigidité des positions prises par l'Agence. C'est peut être que l'on est dans une culture où la souplesse demandée est si radicale qu'il est difficile d'y apprécier une souplesse qui reste relative.

*moins en moins encourageants et à la fin l'AFD nous a informé que ce n'était **pas possible** de le financer. C'est un résultat qui nous déçoit beaucoup mais surtout nous avons **perdu beaucoup de temps**. [...] Si nous nous lançons dans les étapes et avons une réponse négative, ce n'est pas bon psychologiquement. Par ailleurs avec des opportunités différentes [de financement] ce serait important de **savoir** quand la décision sera rendue* ». On peut relier ces difficultés des Vietnamiens à interpréter des messages qui peuvent paraître clairs pour leurs partenaires Français, mais ne le sont nullement pour eux, au fait que leurs cultures respectives sont porteuses de manières très différentes, lorsque les choses font problème, d'arrondir les angles dans les rapports avec les personnes. Nous avons vu que, côté vietnamien, l'approche qui fait référence est de parler des choses de manière très directe, tout en enveloppant fortement ses propos de considérations relatives

aux mérites de celui qui est ainsi critiqué et aux faiblesses de celui qui critique. Dans la culture française, ou tout au moins dans l'habitus des couches dirigeantes, une autre approche domine : d'un côté plutôt parler des choses de manière allusive, laisser entendre qu'il y a des problèmes, manifester des formes subtiles de réticences, éviter les critiques jugées offensantes ; de l'autre s'abstenir de louer les efforts du partenaire (ce qui risquerait d'être perçu comme condescendant) et de mettre en avant ses propres faiblesses (ce qui serait bien peu digne). Cette manière de faire ne peut que désorienter les partenaires Vietnamiens.

De même, au Sénégal, la tendance française à donner une grande place à l'implicite est source de difficultés, d'autant plus que c'est l'explicitation des positions, permettant de bons ajustements mutuels, qui fait référence. « **On a du mal à percevoir la doctrine** de l'AFD, ce qui nous permettrait de nous situer et de nous positionner en conséquence. » Au-delà de l'AFD, l'organisation de la coopération française est concernée dans son ensemble. Le manque d'explicitation est facilement perçu comme un manque de transparence, ce qui apparaît bien dans des propos tels

5.3 Un certain refus de sortir de son métier

La conception, dominante en France, selon laquelle on doit faire son métier et en respecter les orientations est difficile à comprendre là où prévalent d'autres repères.

Ainsi, en Martinique, la rencontre de cette logique du métier avec des repères donnant une place centrale à une attitude d'aide envers celui qui est en difficulté peut être la source de vives frustrations. L'un de nos interlocuteurs a longuement commenté une situation de ce type, où s'opposaient deux registres. D'un côté, des entreprises qui rencontrent des difficultés de financement ont besoin d'aide et la réclament à ceux qui sont susceptibles de la fournir. « On était à une réunion à la préfecture et [...] on a **soulevé les difficultés** qu'on avait à faire de l'argent. [...] Pour développer le commerce dans la Caraïbe [...] il n'y a pas de mystère, **il faut des aides** des banquiers parce qu'on dépense beaucoup d'argent à aller dans les Caraïbes ». De l'autre, des banquiers ne veulent connaître que leur mission, définie par la réalisation d'un type particulier d'opéra-

que : « *Donc on a eu plusieurs entretiens depuis un an avec les responsables de l'agence Dakar de l'AFD, nos équipes ont travaillé avec eux mais sans trop de suite, et **sans qu'on ait l'information du pourquoi**, il n'y avait pas de suite, et l'information sur le niveau d'avancement du dossier* ». On aimerait que les choses soient claires. « *C'est ce qu'on souhaite, **on ne sait pas quel sort est réservé à cette requête**, donc on est en attente* ».

En Afrique du Sud, la complexité liée au nombre de ceux qui tiennent à intervenir sur un même dossier (ce qui va de pair avec la difficulté à utiliser des règles bien respectées comme interface entre les personnes) est mal reçue. Elle donne le sentiment que l'on manque d'une définition claire des responsabilités permettant d'avoir affaire à des partenaires locaux ayant un pouvoir de décision suffisant. « *Legal person from Germany came here and then I came to Germany and we fixed everything quickly. With AFD you **cannot speak directly with the legal people*** ».

Mais en d'autres lieux, comme le Maroc, nous n'avons pas reçu de remarques analogues.

tions. « *Les banquiers ici, ce n'est pas leur problème, **ce n'est pas leur mission**, c'est ce qu'ils nous ont répondu. [...] **Leur mission** c'est de gérer leur truc en Martinique, en Guadeloupe, en Guyane et point. Caraïbe anglophone **ce n'est pas leur mission*** ». L'argument donné par le partenaire se référant à d'autres repères peut parfaitement être saisi dans sa matérialité, mais sans être réellement compris et accepté pour autant. « ***Je n'ai pas très bien compris ce jour là la position des banquiers, que ce n'était pas leur mission*** ».

De même au Tchad, la prééminence donnée par l'AFD à des « raisons objectives », liées aux pratiques usuelles d'un métier (« nous ne pouvons pas nous disperser »), prend sens à travers ses effets sur la continuité d'une relation (« laisser là au milieu du gué ») : « *Il y avait une dynamique qui était là, la coopération française était très présente sur ces secteurs et puis **un matin** on est venu m'annoncer que la convention qui était en cours et qui per-*

mettait donc de disposer d'appuis financiers importants en faveur de certains domaines agricoles... [...]. Nous comprenons probablement parce qu'il y a des raisons objectives qui ont mené la haute hiérarchie française à prendre cette décision, parce qu'à cette époque **on nous a expliqué** aussi que nous sommes trop seuls, nous ne pouvons pas nous disperser. Il reste quand même que nous pensons qu'il serait plus judicieux d'achever ce qui a été commencé que de le **laisser au milieu du gué**, d'abord parce qu'il n'y aura **personne pour prendre le relais** et ensuite on aura perdu tout ce qui a été fait en amont. Je crois que quand **un tel désengagement** doit se faire il faut qu'on le prépare. Qu'on le prépare et qu'il y ait vraiment une sortie qui puis-

se être **compatible avec nos attentes** ». En outre, ce qui est qualifié de « juridisme » ou de « formalisme », avec les délais que cela entraîne, suscite de vives plaintes. Les procédures juridiques, dont l'application est conçue comme une norme transcendant la volonté des parties en présence, sont alors opposées aux rapports directs entre ceux qui sont concernés, rapports vus comme de nature à permettre que les choses se passent bien. Quand la logique du juriste est décryptée, elle n'est pas reconnue pour autant comme légitime. « **Sur le plan juridique, sur le plan formaliste, peut-être que tout cela s'explique. Nous en tant qu'opérateur, en tant qu'homme d'affaires, on trouve ça lourd et inutilement lourd** ».

5.4 Des points spécifiques

Dans certains domaines, les différences culturelles sont porteuses de réactions très spécifiques à un certain contexte. On peut illustrer ce point par quelques exemples.

A propos des manières de traiter une situation à risque, on peut avoir une forte opposition entre une approche anglo-saxonne, rencontrée en Afrique du Sud, et une approche française. Une conception selon laquelle toute chose a son prix et, pour faire une affaire, la question est de savoir si on est correctement rémunéré, s'oppose à une conception selon laquelle il faut faire preuve de modération dans ce que l'on demande, mais il revient aux puissants d'être le garant des petits. "Could you give us a loan. **Increase the price for it but without cross-guarantee. They were not willing to do it. If you don't have a big daddy, aid is out of question**".

L'universalisme dont la culture française est porteuse n'incite pas à prendre en compte les spécificités des diverses sociétés. Nous avons rencontré au Vietnam une vision très négative de cette approche, la percevant non comme un traitement qui respecterait les Vietnamiens en tant qu'êtres

humains en général, mais plutôt comme un signe de manque d'attention pour ce qu'ils sont. « **Nous voulons que l'AFD mette plus d'efforts et même plus de temps pour comprendre la situation réelle du Vietnam [...]. Même la façon de travailler des Vietnamiens. Et c'est seulement après avoir fait ce travail-là que l'AFD peut mieux comprendre son partenaire et on peut avoir une meilleure collaboration** ».

Au Maroc, on est dans une société où le contraste est particulièrement vif entre un idéal de proximité, de confiance, de transparence, de concertation égalitaire, idéal auquel nos interlocuteurs se sont abondamment référés, et des pratiques souvent peu fidèles à cet idéal¹⁵. La manière d'agir de l'AFD a été présentée comme souvent plus en correspondance avec celui-ci que ne le sont les pratiques usuelles dans le pays. « *Mr F. convoque une réunion ; si je la demande aujourd'hui, je l'ai dans deux jours. Avec l'administration, un rapport est remis au mois de mai, ils attendent, puis appellent : 'demain la réunion'. Avec l'AFD on se met d'accord sur la date de la réunion ; il y a concertation* ».

¹⁵ Cet écart était déjà apparu très clairement lors de l'enquête que nous avons effectuée dans la filiale marocaine de STMicroelectronics, avec, de manière particulièrement poussée, une réaction des plus positives à un partenaire étranger dont la pratique paraissait, à bien des égards, plus fidèle aux idéaux locaux que celle des pouvoirs locaux. Philippe d'Iribarne, « Qualité totale et Islam à Casablanca », in Philippe d'Iribarne, *Le Tiers-Monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003.

6. Conclusions

En nous intéressant aux rapports entre l'AFD et ses partenaires, nous avons rencontré, dans chacun des terrains où se sont déroulées nos investigations, des visions générales des rapports entre un emprunteur et un prêteur, chacune de celles-ci s'inscrivant elle-même dans une conception plus large de ce qu'est une société ordonnée. Certes, compte tenu de notre point d'entrée (les relations de coopération

6.1 Des traits distinctifs

L'ensemble d'observations et d'analyses réalisées conduit à mettre en évidence quelques traits distinctifs permettant de caractériser chaque culture par contraste avec les autres.

Selon les cultures, une société ordonnée est vue comme donnant plus ou moins de place à la défense par chacun de ses propres intérêts. A un extrême, cette défense se fait de manière tout à fait légitime, en restant dans le cadre du mode de fonctionnement ordonné qui fait référence. A l'autre, elle se fait en marge de ce cadre, d'une façon anarchique et plus ou moins avouable. Ainsi, aussi bien au Tchad que dans l'*establishment* blanc sud-africain, la défense de ses intérêts par chacun est ouvertement intégrée dans le fonctionnement d'une société ordonnée. Il n'en est pas de même au Maroc ou au Vietnam où des idéaux impliquant une intégration très stricte de l'individu dans la communauté coexistent avec une forte composante anarchique. On a une situation intermédiaire en France, où, *via* la défense du métier, l'intégration des intérêts au fonctionnement d'une société ordonnée est présente, mais voit son aspect intéressé quelque peu passé sous silence.

Selon les cultures, la référence à une forme de bien en soi, indépendant des désirs des personnes intéressées,

entre des partenaires indépendants), les entretiens que nous avons menés n'ont fourni qu'une vision partielle de telles conceptions. Ainsi, nos investigations ont laissé de côté les rapports d'autorité au sein d'une organisation. Mais la compréhension des visions de la société qu'il a été possible d'obtenir paraît déjà éclairer la diversité des attentes locales à l'égard d'une agence de développement telle que l'AFD.

comme interface entre les appétits concurrents, est très inégalement développée. Une telle référence conduit à fixer à chacun des devoirs qui correspondent à ce qu'il doit faire pour être un homme de bien, conforme à une image de grandeur, de pureté, de noblesse, que cela satisfasse ou non ceux avec qui il est en rapport. Elle est à l'œuvre lorsqu'un pouvoir supposé juste et bienveillant, détenu par une instance politique ou par des experts, a pour mission d'orienter son action sans avoir nécessairement à demander l'avis de ceux sur qui il s'exerce. Elle est beaucoup plus présente au Vietnam (la juste voie), en France (les devoirs du métier) ou dans l'univers anglo-saxon (le strict respect des disciplines du marché) qu'au Maroc ou plus encore au Tchad et au Sénégal. Corrélativement, l'importance que prend le développement de 'bonnes relations' lorsqu'il s'agit de travailler ensemble, et donc la place que tiennent les règles destinées à favoriser ce développement, varient beaucoup selon les contextes. Et ce qu'on appelle 'bonnes relations' est loin d'être homogène.

Partout, la vigueur des oppositions, des critiques, la dureté des situations de domination sont rendues vivables par des formes de diplomatie, d'étiquette qui visent à maintenir une certaine harmonie dans les relations entre les personnes. Mais chaque culture a sa propre approche. D'un

côté les points sensibles sont loin d'être partout les mêmes. Ainsi la gestion des situations où l'un des partenaires a vis-à-vis de l'autre des exigences non négociables (par exemple en matière de conditionnalité des prêts) demande un tact tout particulier au Maroc, où des questions d'honneur sont en jeu, plus qu'au Sénégal. Par ailleurs les manières de s'y prendre pour ménager la susceptibilité de ceux qui pourraient se sentir mal traité sont loin d'être uniformes. Ainsi, il existe une courtoisie vietnamienne, une courtoisie française, etc. De ce point de vue, il ne serait pas légitime de parler d'une culture anglo-saxonne, tant, on le sait, les courtoisies anglaise et américaine diffèrent. De plus, dans ce domaine, il ne faut sans doute pas trop attendre de la notion de culture nationale, car les formes d'étiquettes varient selon les groupes sociaux. Mais cette notion reste pertinente dès lors que l'on considère un même milieu social, tel celui des banquiers ou des hauts fonctionnaires, à travers la diversité des sociétés. Ainsi une approche, privilégiée par les Britanniques par exemple, consiste à ne pas dire, ou à ne dire que de manière très indirecte et voilée, ce qui est susceptible d'être offensant. Une autre approche conduit à être beaucoup plus direct, mais en complétant, comme on

6.2 Les rapports entre cultures

Compte tenu de ces différences de conceptions d'une société ordonnée, il faut se méfier, dans les rapports entre cultures, des termes passe-partout, tels que 'partenariat' susceptibles d'avoir des sens très divers selon les contextes culturels. Ainsi, il existe une vision française du 'partenariat' qui conduit à ne pas se contenter de proposer des produits standard mais à régler de manière attentive et imaginative les problèmes que rencontre le 'partenaire'. Elle diffère d'une vision marocaine, qui met plutôt en avant la qualité des relations entre personnes, avec un haut degré de proximité et de confiance. Une définition spécifique du partenariat pourrait de même être associée à chaque culture.

Contrairement à ce qui est souvent affirmé, les différences culturelles ne sont pas nécessairement sources de difficultés. Au contraire, il arrive que des manières de faire qui sont peu pratiquées au sein d'un certain contexte culturel,

le voit au Vietnam, ce qui pourrait heurter par des propos visant à atténuer l'effet ainsi produit.

Partout, on ne peut coopérer sans avoir une certaine confiance dans ses partenaires. Mais les fondements de cette confiance varient selon les cultures. Dans l'univers anglo-saxon, rencontré en Afrique du Sud, une grande place est donnée à des instances de certification qui garantissent qu'on a affaire à des individus, ou à des organisations, qui joignent une bonne moralité à une solide surface financière. Quand un organisme est ainsi certifié, il serait mal venu de chercher à en savoir plus sur la manière dont il mène ses propres affaires, sous sa propre responsabilité. Au contraire, au Sénégal, c'est en se montrant transparent de manière beaucoup plus large que l'on peut montrer que l'on est digne de confiance. Parfois la confiance paraît relativement facile à acquérir ; ainsi, dans l'univers français standard, chacun est supposé, jusqu'à preuve du contraire, se comporter en bon professionnel, conformément aux exigences de son métier. Dans d'autres cas, comme en Martinique, elle paraît beaucoup plus fragile, chacun étant facilement soupçonné d'avoir de mauvaises raisons de faire ce qu'on lui voit faire.

bien qu'elles y soient appréciées se rencontrent plus couramment en d'autres lieux. Dans ce cas, des pratiques 'exotiques' peuvent être très bien reçues même si elles n'ont pas le même sens là où elles sont volontiers mises en œuvre que là où on se désolé de les rencontrer si rarement. Prenons, à titre d'exemple, le fait de tenir compte des contraintes des divers participants dans la fixation de la date d'une réunion. Une telle façon de procéder est appréciée au Maroc, car elle est ressentie comme un signe de considération particulière pour les individus. Elle a d'autant plus de valeur qu'elle n'est pas usuelle. Elle est davantage entrée dans les mœurs en France où elle ne relève que de rapports corrects. Elle sera d'autant plus appréciée dans un contexte marocain qu'elle se verra accorder davantage d'importance.

Dans d'autres cas, on a affaire à une situation inverse. Ce qui est banal dans un contexte culturel peut choquer ou

désorienter dans un autre. Ainsi, par exemple le fait de refuser de sortir de son métier paraît normal en France métropolitaine, mais sera perçu en Martinique comme un manque de solidarité envers ceux qui ont besoin d'aide.

Dans les interactions entre une entreprise française et des partenaires étrangers, certains points saillants sont spécifiques aux interactions avec ceux qui sont marqués par telle ou telle culture. D'autres ont un caractère plus général. Ainsi, la lourdeur des procédures et des contrôles mis en œuvre par les services fonctionnels du siège de l'AFD a été remarquée partout. Et il en est de même de la capacité de ceux qui sont chargés de mettre en œuvre ces procédures sur le terrain à se montrer peu formalistes, dès lors qu'ils se trouvent face à un problème concret auquel ils veulent trouver une solution. Pour

des Français, cette combinaison de lourdeur et de souplesse paraît largement faire partie de la nature des choses, même si elle ne satisfait pas. Sans doute sentent-ils plus ou moins confusément la solidarité profonde qui, dans une logique française, unit ces deux éléments : les contrôles exercés par les services fonctionnels sont d'autant plus lourds qu'ils soupçonnent ceux qui sont sur le terrain d'être enclins à les contourner ; et ceux qui sont sur le terrain cherchent d'autant plus énergiquement à contourner ces contrôles qu'ils leur semblent excessifs. Chacun fait son métier. Mais en bien des lieux, cette cohérence n'est pas perçue. Pendant que ceux qui sont sur le terrain (l'agence locale) sont complimentés pour leur 'souplesse', le Siège est critiqué pour son 'formalisme' et l'action globale de l'Agence paraît profondément contradictoire.