# LE TEMPS LONG : PENSER EN GÉNÉRATIONS, ET NON EN CYCLES ÉLECTORAUX

**Sur l’urgence de penser à long terme dans un monde qui privilégie le court terme**

***Cheick Boucadry Traore***

## L’avenir est déjà présent dans nos décisions

Chaque génération hérite d’un monde façonné par des décisions qu’elle n’a pas prises.

Elle reçoit des institutions établies avant elle, des infrastructures construites grâce à des investissements antérieurs, des connaissances accumulées par les efforts de ses prédécesseurs et des conditions sociales influencées par des choix dont les conséquences peuvent s’étendre sur plusieurs décennies.

Elle hérite également d’échecs : des écoles négligées, des services publics détériorés, des atteintes à l’environnement, une dette accumulée, des institutions affaiblies et des possibilités perdues par hésitation ou mauvaise gestion.

Ces héritages nous rappellent une vérité fondamentale : les conséquences des décisions publiques ne s’arrêtent presque jamais à ceux qui les prennent.

Pourtant, la vie politique et économique contemporaine récompense souvent davantage les réalisations immédiatement visibles que les accomplissements durables. Les gouvernements sont soumis aux échéances électorales. Les administrations publiques fonctionnent selon des budgets annuels. Les entreprises recherchent des performances à court terme. Les citoyens, confrontés à des difficultés pressantes, demandent légitimement des améliorations dont ils puissent bénéficier sans attendre.

Ces pressions sont réelles. Elles ne peuvent être simplement écartées au nom d’un avenir incertain.

Mais lorsque les considérations immédiates deviennent le principal critère de l’action publique, les sociétés risquent de sacrifier les fondements de leur propre développement.

Un gouvernement peut reporter des travaux d’entretien indispensables parce que leurs bénéfices sont moins visibles que ceux d’un nouveau projet de construction. Un pays peut dépenser des recettes exceptionnelles tirées de ses ressources naturelles sans créer d’actifs productifs pour

l'avenir. Une administration peut abandonner une réforme utile au seul motif qu'elle a été engagée sous une direction précédente.

De telles décisions peuvent procurer des avantages politiques immédiats tout en imposant des coûts économiques et sociaux à long terme.

**Le défi central ne consiste donc pas à choisir entre le présent et l'avenir. Il consiste à gouverner le présent sans compromettre l'avenir.**

Pour l'Afrique, où les transformations démographiques, l'urbanisation, les évolutions technologiques, les pressions environnementales et le développement institutionnel continueront de remodeler les sociétés pendant plusieurs générations, cette responsabilité revêt une importance particulière.

L'avenir ne peut demeurer une destination abstraite invoquée dans les discours politiques. Il doit devenir une considération essentielle dans les décisions prises aujourd'hui.

# Lorsque le temps politique et le temps du développement divergent

Les institutions politiques fonctionnent dans des périodes d'exercice du pouvoir relativement courtes. Les élections, les nominations gouvernementales, les mandats législatifs et les cycles budgétaires établissent les cadres nécessaires à l'exercice des responsabilités publiques.

Le développement, cependant, obéit souvent à un calendrier différent.

Un enfant qui entre aujourd'hui à l'école primaire peut avoir besoin de nombreuses années avant d'achever des études supérieures. Les bénéfices de la recherche scientifique peuvent apparaître longtemps après son financement initial. Les réseaux de transport, les systèmes énergétiques, les hôpitaux et les universités nécessitent des décennies d'entretien, d'amélioration et d'adaptation.

La transformation d'une économie agricole en un système productif plus diversifié ne peut être accomplie à travers un seul programme administratif.

La confiance des citoyens dans les institutions ne peut pas davantage être rétablie par décret.

Ces processus reposent sur des investissements cumulatifs, un apprentissage institutionnel et une coopération soutenue entre les générations.

La différence entre le temps politique et le temps du développement crée ainsi une tension permanente.

Les dirigeants politiques sont tenus de démontrer des résultats dans les limites de leurs mandats, alors que certaines de leurs responsabilités les plus importantes concernent des résultats qui ne deviendront pleinement visibles que bien plus tard.

Cette tension n'est pas propre à l'Afrique. Elle constitue un défi pour les systèmes politiques du monde entier.

Mais ses conséquences peuvent être particulièrement graves lorsque les déficits d'infrastructures demeurent importants, que la transformation économique reste inachevée, que les capacités administratives sont inégales et que des populations croissantes ont besoin de possibilités toujours plus nombreuses.

La tentation consiste alors à privilégier les projets susceptibles d'être annoncés, inaugurés ou présentés comme des preuves immédiates de réussite.

Les réalisations visibles ne sont pas nécessairement superficielles. Les routes, les hôpitaux, les réseaux d'approvisionnement en eau et les écoles peuvent être indispensables.

La difficulté apparaît lorsque la visibilité devient plus importante que l'utilité, ou lorsque l'annonce d'un projet rapporte davantage sur le plan politique que la garantie de son fonctionnement durable.

Un bâtiment achevé ne constitue pas nécessairement une institution fonctionnelle. Un accord signé n'est pas nécessairement une politique mise en œuvre. Une stratégie nationale ne prouve pas, à elle seule, l'existence d'un engagement national durable.

La véritable mesure de l'action publique doit donc dépasser son apparence immédiate.

Elle doit permettre de déterminer si une initiative répond à un besoin réel, si son financement est durable, si les institutions responsables possèdent les capacités nécessaires à sa réalisation et si ses bénéfices peuvent se prolonger au-delà du mandat de ses promoteurs.

La responsabilité du leadership ne consiste pas uniquement à produire des résultats pendant une période d'exercice du pouvoir.

Elle consiste également à laisser en héritage les conditions permettant au progrès de se poursuivre.

# Le coût caché des recommencements perpétuels

L'une des formes les plus préjudiciables de faiblesse institutionnelle réside dans l'interruption répétée d'initiatives dont la valeur dépasse les changements politiques.

Les nouvelles administrations apportent naturellement des priorités différentes. Le choix démocratique perdrait une grande partie de son sens si les politiques publiques ne pouvaient jamais être réexaminées.

La réévaluation est légitime. La correction est parfois indispensable.

Mais il existe une distinction entre améliorer ce dont on hérite et considérer chaque transition comme une obligation de tout recommencer.

Lorsque des programmes sont abandonnés principalement parce qu'ils sont associés à des dirigeants précédents, les ressources publiques peuvent être gaspillées, les connaissances institutionnelles perdues et les citoyens privés de bénéfices qui auraient autrement pu se concrétiser.

Les conséquences dépassent le projet immédiatement concerné.

Les professionnels ne savent plus si leurs responsabilités seront maintenues. Les investisseurs hésitent à engager des ressources dans des activités de long terme. Les communautés perdent confiance dans les promesses publiques. Les administrations consacrent leur temps à des réorganisations répétées plutôt qu'à l'amélioration de leurs performances.

La difficulté devient encore plus grave lorsque le départ de certains dirigeants entraîne la disparition de compétences techniques, de documents institutionnels ou de procédures établies.

Une institution publique ne devrait pas avoir à redécouvrir ses responsabilités chaque fois que sa direction change.

La continuité institutionnelle ne signifie pas que toutes les politiques doivent être conservées sans modification.

Certaines initiatives se révèlent inefficaces. D'autres deviennent financièrement insoutenables ou cessent de répondre aux besoins de la population. Les circonstances évoluent, et un gouvernement responsable doit savoir s'adapter.

Mais cette adaptation devrait être guidée par les faits, une évaluation transparente et l'intérêt général, plutôt que par la volonté d'effacer les réalisations de ses prédécesseurs.

Un système politique mûr devrait permettre aux gouvernements successifs de diverger sur les méthodes tout en préservant leur engagement envers certaines responsabilités nationales fondamentales.

Une éducation de qualité, des soins de santé fiables, des infrastructures essentielles, le développement scientifique, la sécurité publique dans le respect de l'État de droit et l'intégrité des institutions n'appartiennent à aucune administration politique.

Ils concernent la continuité même de la société.

**Une nation progresse plus sûrement lorsque chaque génération de dirigeants s'appuie sur ce qui fonctionne, corrige ce qui échoue et transmet des fondements plus solides à celles qui lui succéderont.**

# Le développement comme responsabilité entre les générations

L'idée d'un développement à long terme repose sur un principe éthique : les personnes qui ne peuvent pas encore participer aux décisions d'aujourd'hui devront néanmoins vivre avec leurs conséquences.

Les générations futures ne peuvent voter aux élections présentes, assister aux débats budgétaires actuels ni contester directement les investissements dont elles pourraient un jour supporter les coûts.

Leurs intérêts doivent donc être pris en compte avec discernement et responsabilité par ceux qui gouvernent, produisent, consomment et prennent aujourd'hui les décisions collectives.

Cette responsabilité n'est ni sentimentale ni abstraite.

Elle se manifeste dans les décisions relatives à la dette publique, à l'exploitation des ressources naturelles, à la protection de l'environnement, à l'éducation, à l'intégrité institutionnelle et à l'entretien du patrimoine public.

Le recours à l'emprunt peut être justifié lorsqu'il finance des investissements productifs qui renforcent les capacités économiques et sociales futures.

Il devient plus problématique lorsque des obligations financières sont reportées sur l'avenir sans création de bénéfices correspondants ni perspective crédible de remboursement.

L'exploitation des ressources naturelles peut soutenir le développement actuel, mais les ressources épuisables ne peuvent être consommées indéfiniment.

Leurs revenus devraient contribuer, chaque fois que cela est possible, à la création de formes de richesse durables : connaissances, infrastructures publiques, entreprises productives, restauration de l'environnement et institutions compétentes.

La protection de l'environnement représente une obligation tout aussi importante.

Les forêts, les ressources en eau, les sols fertiles, les littoraux et les équilibres écologiques ne sont pas simplement des ressources disponibles pour une utilisation immédiate. Ils constituent des conditions dont peuvent dépendre les moyens de subsistance, la santé et les possibilités économiques des générations futures.

Les conséquences de leur dégradation peuvent persister longtemps après la disparition des activités qui les ont provoquées.

L'adaptation au changement climatique exige également une réflexion à long terme. Les décisions relatives à l'expansion urbaine, à la gestion de l'eau, à la résilience agricole et à

l'organisation des établissements humains peuvent déterminer l'exposition aux risques environnementaux pendant plusieurs décennies.

Le même principe s'applique au développement humain.

Négliger la petite enfance, l'éducation fondamentale ou les soins préventifs peut engendrer des désavantages difficiles et coûteux à corriger.

Ces considérations suggèrent qu'une question supplémentaire devrait accompagner chaque grande décision publique :

**Que restera-t-il à ceux qui viendront après nous ?**

Cette question ne doit pas être interprétée comme une exigence imposant aux populations actuelles des sacrifices illimités au nom d'un avenir indéfini.

Une société ne peut raisonnablement reporter des améliorations essentielles des conditions de vie tout en promettant une prospérité lointaine.

Les besoins des générations présentes sont légitimes, particulièrement là où persistent la pauvreté, l'insécurité et l'insuffisance des services publics.

La responsabilité entre les générations exige de concilier ces besoins avec l'obligation de ne pas compromettre les possibilités de ceux qui suivront.

Elle impose une discipline d'équité entre les générations.

# L'avenir démographique de l'Afrique exige des décisions dès aujourd'hui

La transformation démographique de l'Afrique donne une urgence particulière à cette réflexion sur le temps long.

Dans de nombreux pays, la croissance de la population et l'augmentation du nombre de jeunes entrant dans les systèmes éducatifs, sur le marché du travail et dans la vie publique exercent des pressions durables sur les institutions et les systèmes économiques.

L'ampleur et le calendrier de ces changements varient selon les pays et les régions. L'Afrique ne peut être comprise à travers une trajectoire démographique unique.

Néanmoins, le défi général est évident : les sociétés doivent se préparer aux besoins futurs avant que ceux-ci ne deviennent des crises.

Un enfant qui naît aujourd'hui aura besoin de soins de santé, d'éducation, de conditions de vie sûres et, plus tard, de possibilités de participation à la vie économique et civique.

La qualité de ces possibilités dépendra largement des décisions prises bien avant son entrée dans l'âge adulte.

Accroître les effectifs scolaires sans améliorer la qualité des apprentissages risque de produire des systèmes éducatifs plus vastes, mais insuffisamment efficaces.

Laisser les villes se développer sans planification adéquate peut engendrer des problèmes coûteux en matière de logement, de transport, d'assainissement, d'emploi et de santé publique.

Ne pas développer des possibilités productives pour les jeunes générations peut accentuer les frustrations, même lorsque l'accès à l'éducation s'est amélioré.

Les transformations démographiques ne peuvent donc être prises en considération uniquement lorsque leurs conséquences deviennent immédiatement visibles.

Elles exigent l'anticipation des besoins, le développement des capacités et la préparation d'institutions capables de répondre à des circonstances en évolution.

Il ne s'agit pas simplement de prévoir des chiffres de population ou de dresser des inventaires d'infrastructures.

Il s'agit de déterminer quelle société les générations montantes de l'Afrique recevront en héritage.

Entreront-elles dans des économies capables d'offrir des possibilités d'emploi productif ? Leurs villes seront-elles organisées pour favoriser le bien-être humain ? Leurs institutions inspireront-elles confiance ? Leur éducation les préparera-t-elle à créer des connaissances et à répondre à des défis qu'il n'est pas encore possible de connaître pleinement ?

Aucun gouvernement ne peut répondre à toutes ces questions au moyen d'un seul plan national.

Mais les gouvernements, les institutions, les entreprises et les communautés peuvent établir les fondements sur lesquels de meilleures réponses deviendront possibles.

La préparation démographique à long terme n'est pas un exercice facultatif de prévision.

Elle constitue une responsabilité présente envers des personnes dont l'avenir se construit déjà.

# La démocratie et la discipline de la continuité

Penser au-delà des cycles électoraux ne doit jamais devenir un argument pour affaiblir la démocratie ou soustraire les politiques publiques à l'obligation de rendre compte.

Les élections constituent des instruments essentiels grâce auxquels les citoyens peuvent juger leurs dirigeants, réexaminer les priorités et autoriser des changements d'orientation politique.

Le problème n’est pas que les gouvernements changent.

Il apparaît lorsque des changements politiques légitimes s’accompagnent de destructions institutionnelles inutiles ou lorsque la recherche d’avantages électoraux l’emporte sur des engagements qui devraient se prolonger au-delà des mandats individuels.

La responsabilité démocratique et la planification à long terme ne sont pas nécessairement des principes opposés.

Elles peuvent, au contraire, se renforcer mutuellement.

Des objectifs clairs à long terme permettent aux citoyens d’évaluer si les gouvernements successifs progressent réellement vers les priorités nationales définies collectivement.

Des indicateurs transparents révèlent si les promesses se traduisent par des améliorations mesurables.

Une évaluation indépendante permet de distinguer les politiques efficaces de celles qui échouent.

Le débat public peut mettre à l’épreuve aussi bien la légitimité des objectifs de long terme que l’équité des moyens choisis pour les atteindre.

Le défi consiste à établir des engagements durables sans les transformer en doctrines intouchables.

Une stratégie nationale de développement devrait pouvoir survivre aux transitions électorales, tout en demeurant ouverte à l’examen critique, à la correction et à la révision démocratique.

La continuité doit protéger l’intérêt général, et non les préférences politiques de ceux qui ont initialement formulé une politique.

Cela exige de distinguer les objectifs durables de la société des instruments changeants utilisés pour les poursuivre.

Une nation peut maintenir son engagement en faveur de l’accès universel aux soins de santé essentiels tout en révisant les modalités de financement, les systèmes de prestation des services ou les responsabilités administratives.

Elle peut préserver l’objectif d’excellence éducative tout en actualisant les programmes scolaires, les méthodes pédagogiques et les structures institutionnelles.

Elle peut poursuivre une stratégie de développement industriel tout en remplaçant les mesures incitatives qui se révèlent inefficaces.

L’objectif demeure suffisamment stable pour orienter les investissements de long terme, tandis que les méthodes restent assez souples pour s’adapter aux enseignements de l’expérience.

C’est pourquoi une large consultation est importante.

Les priorités de long terme ont davantage de chances de perdurer lorsque leur élaboration associe véritablement les institutions publiques, les représentants politiques, les chercheurs, les organisations professionnelles, les entreprises, les communautés et les citoyens.

Le consensus n’exige pas l’unanimité.

Il suppose un accord suffisamment large sur l’orientation du développement national pour permettre la continuité malgré des désaccords légitimes sur certaines politiques.

**Une démocratie solide devrait posséder à la fois la liberté de changer ses dirigeants et la maturité institutionnelle nécessaire pour préserver ce qui sert la nation.**

# Construire des institutions qui préservent la mémoire et apprennent

La réflexion à long terme ne devient crédible que lorsqu’elle se traduit dans les pratiques institutionnelles.

La capacité d’une société à planifier dépend en partie de la qualité des connaissances dont disposent ses décideurs.

Les gouvernements ont besoin d’informations démographiques fiables, de données économiques, d’évaluations environnementales, d’indicateurs éducatifs et d’analyses des programmes publics.

Ils ont également besoin d’institutions capables d’interpréter ces informations et de les utiliser de manière responsable.

Les plans élaborés sans données suffisantes peuvent témoigner d’une ambition, mais fournir peu d’orientations utiles à leur mise en œuvre.

La mémoire institutionnelle est tout aussi importante.

Les administrations publiques devraient conserver leur documentation, consigner les raisons qui ont motivé les décisions majeures, évaluer les résultats et transmettre les connaissances malgré les changements de personnel et de direction.

Ces pratiques peuvent paraître ordinaires, mais leur importance cumulative est considérable.

Lorsque les archives disparaissent, les erreurs risquent de se répéter.

Lorsque les évaluations sont négligées, des programmes inefficaces peuvent se poursuivre sans correction.

Lorsque l'expertise professionnelle est ignorée, les capacités institutionnelles peuvent se dégrader malgré des investissements répétés.

La planification à long terme exige également la capacité d'envisager des avenirs différents.

Les chocs économiques, les percées technologiques, les changements environnementaux, les mouvements de population et les évolutions géopolitiques peuvent modifier les conditions dans lesquelles les décisions sont prises.

Une planification responsable ne peut éliminer l'incertitude.

Elle peut néanmoins préparer les institutions à reconnaître les risques émergents, à comparer différents scénarios plausibles et à adapter leurs actions avant que les problèmes ne deviennent incontrôlables.

Les universités, les instituts de recherche, les institutions statistiques et les organismes indépendants d'analyse des politiques publiques devraient contribuer à cette capacité.

Leur valeur ne réside pas seulement dans la production d'études, mais aussi dans le renforcement de l'aptitude de la société à examiner ses hypothèses, à comprendre les conséquences de ses choix et à prendre des décisions éclairées par les faits.

La qualité des dirigeants publics se manifeste aussi dans leur volonté de tenir compte de ces analyses, particulièrement lorsqu'elles remettent en cause des attentes politiquement commodes.

Les institutions qui apprennent sont mieux équipées pour préserver la continuité sans devenir rigides.

Leur force réside dans l'association de la mémoire et de la capacité d'adaptation.

# Donner une traduction concrète au temps long

La réflexion à long terme ne doit pas demeurer un noble principe déconnecté de l'administration publique.

Elle exige des dispositifs concrets reliant les objectifs futurs aux responsabilités présentes.

Les priorités nationales devraient être traduites en programmes réalistes à moyen terme, en budgets annuels, en responsabilités institutionnelles clairement établies et en résultats mesurables.

Une ambition à trente ans ne devient significative que lorsque les gouvernements peuvent expliquer ce qui doit être accompli au cours des trois prochaines années, quelles ressources seront nécessaires et comment les progrès seront évalués.

L’entretien des équipements et infrastructures existants devrait recevoir autant d’attention que l’annonce de nouveaux investissements.

Une route, un hôpital, une université ou une installation énergétique ne constitue pas une responsabilité publique définitivement accomplie du seul fait que sa construction est achevée.

Sa valeur durable dépend du personnel disponible, de l’entretien, du financement et de la capacité à répondre aux besoins futurs.

Les finances publiques devraient également être examinées à travers les obligations qu’elles créent dans le temps.

Les engagements liés à la dette, les dépenses récurrentes, les garanties publiques et les grands contrats peuvent influencer les choix offerts aux gouvernements longtemps après le départ des décideurs qui les ont initialement approuvés.

Une évaluation transparente devrait donc tenir compte non seulement de la capacité financière immédiate, mais aussi des coûts et des risques futurs.

Les grandes réformes devraient intégrer des mécanismes d’apprentissage institutionnel.

Les évaluations périodiques, les rapports publics, les contrôles indépendants et les mécanismes de correction devraient être considérés comme des éléments normaux d’une mise en œuvre responsable, et non comme des réactions exceptionnelles à l’échec.

Le développement à long terme dépend également de partenariats qui dépassent les seuls gouvernements.

Les entreprises ont besoin de conditions prévisibles pour réaliser des investissements productifs. Les établissements d’enseignement et les institutions scientifiques ont besoin de continuité pour développer les connaissances. Les communautés doivent pouvoir compter sur la continuité des engagements publics malgré les changements de responsables administratifs.

La coopération régionale exige la même discipline.

Les infrastructures transfrontalières, les systèmes énergétiques partagés, la collaboration scientifique, l’intégration commerciale et la gestion environnementale nécessitent souvent des engagements soutenus entre des pays dont les calendriers politiques ne coïncident pas.

Cette coopération réussit lorsque les arrangements institutionnels sont suffisamment solides pour survivre aux changements de dirigeants.

Par-dessus tout, le temps long exige une autre conception de la réussite.

Les dirigeants devraient être jugés non seulement sur les projets qu’ils annoncent ou inaugurent, mais aussi sur la qualité des institutions qu’ils laissent derrière eux, les obligations qu’ils gèrent

de manière responsable et les possibilités qu'ils créent pour ceux qui gouverneront et vivront après eux.

Les réalisations les plus importantes sont parfois celles dont les bénéfices ne deviendront pleinement visibles qu'après le départ de leurs initiateurs de la vie publique.

## L'héritage que nous choisissons de laisser

Chaque génération est de passage, mais les conséquences de ses actions peuvent perdurer.

Nous héritons de ce que les générations précédentes ont construit, protégé, négligé ou insuffisamment compris. Nous faisons ensuite des choix qui façonnent les conditions de vie de personnes qui ne connaîtront peut-être jamais nos noms.

Cette réalité nous impose une responsabilité plus grande que la seule recherche du succès immédiat.

L'avenir de l'Afrique ne peut être assuré par de simples déclarations politiques, ni par la multiplication de projets déconnectés de finalités nationales durables.

Il exige des institutions capables d'assurer la continuité, des dirigeants disposés à regarder au-delà de leur propre mandat et des sociétés prêtes à investir dans des résultats dont les bénéfices pourront s'étendre loin dans l'avenir.

Il exige également le courage de prendre dès aujourd'hui les décisions nécessaires.

Penser à long terme ne doit jamais devenir un prétexte pour reporter les réformes, tolérer l'injustice ou demander aux citoyens d'attendre indéfiniment des améliorations qui devraient déjà être engagées.

L'avenir se construit à travers les actions accomplies maintenant, mais avec la conscience de ce que les décisions présentes rendront possible — ou impossible — demain.

Une génération digne de ses responsabilités doit donc faire davantage que préserver ce dont elle a hérité.

Elle doit réparer ce qui a été endommagé, améliorer ce qui demeure insuffisant, créer ce qui n'existe pas encore et transmettre des institutions et des possibilités plus solides que celles qu'elle a reçues.

Les mandats politiques prendront fin. Les circonstances économiques changeront. Les technologies évolueront. Les dirigeants céderont un jour leur place à d'autres.

Mais le besoin de connaissances, de justice, d'institutions compétentes, de possibilités productives et de dignité humaine demeurera.

La véritable mesure du leadership ne réside donc pas seulement dans ce qu'il accomplit pendant l'exercice de l'autorité, mais dans ce que la société demeure capable d'accomplir après la fin de cette autorité.

**Nous ne construisons pas seulement pour les années que nous vivrons. Nous construisons pour les générations qui hériteront des conséquences de nos choix.**

Le temps long commence par l'acceptation de cette responsabilité.

---

*Pour approfondir cette réflexion et poursuivre votre découverte, consultez la FWS Library & Bookstore ainsi que FWS Knowledge & Learning.*