

***Éthiopiennes* n° 101.**  
**Littérature, philosophie, sociologie, anthropologie et art. 2e**  
**semestre 2018.**

ÉMERGENCE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE CULTURELLE :  
L'EXEMPLE DU SÉNÉGAL

Par Sidy SECK<sup>1</sup>

Depuis l'accession du Sénégal à l'indépendance en 1960, la problématique du développement, au sens générique du terme, est au centre des préoccupations politiques. De nombreuses initiatives y relatives se sont succédé, mais elles n'ont pas toujours donné les résultats escomptés.

En 2014, le Plan Sénégal Émergent (Pse) est mis sur orbite à cet égard et dans un horizon de vingt (20) ans. Parmi tous les leviers activés dans le cadre de la mise en œuvre du Pse, le paradigme « culturel » est assurément l'un des aspects les plus difficiles à cerner, l'économie étant souvent opposée à la culture, à tort ou à raison.

À l'ère de l'émergence de systèmes *urbains cognitifs*<sup>23</sup>, de territoires créatifs, de classes créatives, de l'économie créative et de clusters culturels à vocation économique à travers le monde, le défi à relever ne semble plus résider dans l'historique confrontation entre « économie » et « culture », longtemps considérées comme séparées, voire même antinomiques. Malgré le débat contradictoire passionné et passionnant, l'étroite interrelation entre économie et culture semble bien

---

<sup>1</sup> Ancien Directeur général des Manufactures sénégalaises des Arts décoratifs de Thiès au Sénégal

<sup>2</sup> BESSON, Raphael. « Capitalisme cognitif et modèles urbain en mutation », *Territoire en mouvement, Revue de géographie et aménagement* (en ligne), 23-24, URL : <http://tem.revues.org/2601> ; DOI :

<sup>3</sup> .4000/tem.2601.

établie. Mieux, les deux concepts se confondent parfois pour n'en faire qu'un.

Selon les époques et les contextes, la perception de la culture dans l'indice de développement connaît des fortunes diverses. Certains la considèrent comme une simple activité de divertissement, d'autres comme un objet de luxe destiné à une certaine élite.

Au Sénégal, pays de tout temps réputé pour l'importance qu'il accorde à la culture, le paradoxe est entretenu par un semblant d'amalgame consensuel autour du concept et la culture s'offre ainsi à toutes sortes « d'entendus, de sous-entendus et de malentendus ». Toutefois, il est heureux de constater qu'à des fins économiques, des territoires ont fait de la culture un argument concurrentiel de taille et un avantage compétitif réel en faisant valoir au moins quatre de ses grandes caractéristiques :

- son caractère transversal pour servir de liant et de lien dans le processus de développement des territoires ;
- la spécificité de l'acte de création esthétique pour disposer d'une cartographie visible et lisible des productions culturelles les plus représentatives des territoires ;
- les valeurs éthiques et comportementales (courage, vertu, pudeur, intégrité, exemplarité, mérite, excellence, etc.) qu'elle charrie sous une forme systémique et qui constituent parfois un ensemble de règles non écrites au service du capital humain (re-configuration de la ressource humaine) ;
- son pouvoir d'influence insoupçonné qui fait que lorsque les stratégies entrent en conflit avec la culture, cette dernière finit toujours par prendre le dessus sur celles-là.

En effet, il faudrait avoir une claire conscience de la complexité polysémique qui entoure le concept de culture et amorcer un travail de discernement entre « culture » et «culture». Cet exercice est on ne peut plus nécessaire pour permettre à la «culture générique» de jouer le rôle qui

devrait être véritablement le sien dans un projet de développement aussi ambitieux que le Plan Sénégal Émergent.

Étant à la fois le substrat et le déterminant les plus caractéristiques de l'Homme (valeurs identitaires et expressions), la culture est partout présente dans ses formes et contours physiques les plus abouties, en filigrane et en mode diffus.

Sous un autre angle, il convient de rappeler que tout développement est processus. Tout processus est changement. Tout changement est à la fois acculturation et mutation. Il y a acculturation et mutation lorsqu'une culture s'estompe peu à peu (absence) au profit d'une autre culture (re-génération). En cela, tout programme visant à agir sur les populations, à les faire agir et à transformer leur mode de penser et d'agir, leurs comportements et leurs conditions d'existence, appelle inéluctablement des transformations à caractère culturel. De très profondes transformations dans la plupart des cas !

Le Plan Sénégal Émergent (Pse) n'échappe pas à cette règle. Car, aucune autre alternative n'est envisageable en dehors du paradigme culturel (compris ici comme l'avènement d'un nouveau système de valeurs, de nouveaux traits caractéristiques acceptés et partagés). De ce point de vue, la mise en œuvre du Pse nécessitera des séries de transmutations culturelles génératrices de nouveaux comportements et de plus de performances sociales et économiques pour un mieux être des populations.

Au regard du caractère transversal de la culture, de sa complexité sémantique et de son pouvoir de construire, de déconstruire et de reconstruire, serait-il réaliste de « penser le développement » sans « penser la culture de ce développement » ?

À la suite de l'examen du contexte dans lequel est adopté le Pse, la réflexion portera sur ce qui pourrait faire passer ce référentiel d'un projet « économique à soubassement culturel » à un projet « culturel à vocation économique ».

Entre économie et culture, quelles approches existe-t-il pour un Sénégal émergent ?

1. Le contexte Les réalités endogènes varient d'un pays à un autre et s'apprécient différemment. Le contexte peut être favorable ici et défavorable là.

Toutefois, aucun des États africains n'est épargné par les crises qui secouent le monde. Y compris le Sénégal ! Le Pse émerge d'un contexte marqué par une série de dysfonctionnements sur des questions liées à la démographie, à l'économie, à la pauvreté, aux territoires, au choc de cultures, à la dépréciation de certaines valeurs, à la crise d'autorité, à la disparité entre Dakar et l'intérieur du Sénégal, à la réappropriation du plan par les populations, au développement d'un sentiment d'adhésion audit plan, etc.

Sur le plan culturel, le contexte n'est pas plus reluisant. En effet, ces crises d'ordre financier et économique ont profondément affecté les systèmes de valeurs culturelles, sociales, identitaires et les modes d'expression, de production et de diffusion de la culture.

Le monde subit des mutations profondes et cette logique de mutation provoque une sorte de dérèglement dans le système de correspondances classiques qui relie les statuts et les profils professionnels aux métiers des arts et de la culture. Ce dysfonctionnement systémique commence à avoir de graves conséquences sur la mise sur le marché des œuvres de création esthétique et sur la compétitivité et la solvabilité des entreprises culturelles.

Le secteur des arts et de la culture devient ainsi le champ de prédilection de nouveaux acteurs peu ou pas au fait des enjeux mondiaux, qui, à la faveur des nouveaux moyens de communication, s'emparent du paysage et se font passer comme ce que le Sénégal compte de meilleur dans ce domaine.

Ce contexte de sauve-qui-peut tous azimuts vers les médias et les arts a son revers. Il renvoie à une nouvelle forme de libéralisation

professionnelle qui contribue, lentement mais sûrement, à banaliser la production culturelle et les statuts des corps des métiers de la culture.

Une sorte de star system d'un genre assez particulier s'impose ainsi de plus en plus avec de nouveaux médias, de nouveaux acteurs, de nouvelles techniques de présentation et de représentation, un nouveau jargon et l'emprise d'un omniprésent «virtuel virtuose».

D'autre part, le contexte est aussi caractérisé par la force de clichés du genre « l'art ne nourrit pas son homme » qui ont fini de s'incruster dans la conscience collective et qui entravent sérieusement le processus d'émergence de territoires créatifs. Ici, l'environnement sociologique secrète lui-même les entraves à l'émergence d'une synergie créatrice et d'une dynamique de type territorial.

Au grand dam des principes élémentaires de gestion, le facteur « temps » fait l'objet d'une méprise au quotidien, alors qu'il est une ressource d'une extrême importance dans tout processus de développement. L'élasticité du temps, le non-respect des délais prescrits, le cumul de temps perdu pour des réunions et des séminaires, le mépris de l'assiduité et de la ponctualité, autrement dit la domestication ou l'appropriation du temps par les Sénégalais, sont autant de faits hors normes. Ils provoquent des surcoûts exorbitants préjudiciables au développement du pays et installent des réflexes comportementaux acceptés de façon tacite comme des règles non écrites, en passe de devenir des traits de culture totalement néfastes à toute volonté d'émergence.

Quid de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) si, culturellement, les fondamentaux relatifs à la planification semblent sapés à la base par ce fameux temps sénégalais ? Pour rappel, la GAR accorde une place prépondérante à la posture « culturelle » et au nouveau paradigme du «résultat» considéré ici comme une transformation observable et mesurable.

L'analyse du contexte ne saurait faire abstraction de la carence de données statistiques fiables sur les arts et la culture. Les appréciations qualitatives laissent très peu de place à l'évaluation quantitative. Un tel

état de faits favorise-t-il une bonne gestion du secteur de la culture ? La rigueur de gestion rappelle que « Tout ce qui se gère se mesure » ; mais « Gare à la GAR ! », semble rétorquer sans ambages une certaine conscience collective sénégalaise !

Au pays des grands commis de l'État ayant blanchi sous le harnais, fonctionnaires chargés des responsabilités les plus élevées au sein de l'administration culturelle sénégalaise, au pays des grands hérauts des arts et de la culture, il peut paraître paradoxal que nombre d'acteurs supposés être à la base des productions culturelles ne s'identifient toujours pas comme étant des entrepreneurs à part entière – avec leurs spécificités propres – appelés à produire des œuvres à forte valeur ajoutée, compétitives, résolument orientées vers le marché, dans l'espoir de réaliser de grandes performances commerciales.

Une telle acception classique de la culture, de l'art et de l'artiste permet-elle de percevoir avec exactitude les énormes potentialités du secteur, d'organiser de véritables marchés et de contribuer à la croissance économique du Sénégal ? Avec la porosité des frontières, portes d'entrée de produits de toutes sortes, eux-mêmes porteurs de valeurs de toutes sortes, le rush de productions hollywoodiennes, bollywoodiennes et nollywoodiennes, le plagiat, le piratage, la contrefaçon, les difficultés liées à la politique de décentralisation et de déconcentration, le déficit quantitatif et qualitatif des ressources génériques, n'est-il pas permis de penser que le contexte est suffisamment difficile au point de gripper le moteur de l'émergence ?

Le contexte est aussi marqué par trois autres types de dysfonctionnements liés les uns aux autres, et dont les effets conjugués pourraient constituer de sérieuses entraves à toute volonté de développement.

Le premier dysfonctionnement est d'ordre stratégique. Il porte principalement sur l'acception du concept de « vision » et de la « représentation » à laquelle cette vision renvoie généralement. Pour rappel, au sens managérial du terme, deux éléments inséparables d'un binôme composent la « vision ». Elle procède de la conjugaison d'un futur désiré

(ambitions) et d'un socle culturel (valeurs et missions) adapté à ce futur désiré<sup>4</sup>.

Du fait de la complexité du processus d'acculturation qui accompagne toute «vision» et de sa durée relativement longue, les uns et les autres semblent bien s'accommoder du premier terme du binôme, à savoir le futur désiré (ambitions). Ainsi, le second terme, pour une raison ou pour une autre, étant peu ou pas du tout pris en compte, impacte négativement tout le processus de réalisation effective de ce « futur désiré » (missions, socle culturel, système de valeurs).

Seulement, s'il faut quelques années pour juger sur pièce un régime au pouvoir, il ne faut pas moins d'un quart de siècle pour changer le comportement contreproductif de citoyens et le mode de penser la culture d'un peuple. Car, comme dit John Maynard Keynes dans *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*<sup>5</sup>, « la difficulté n'est pas de comprendre les nouvelles idées, elle est d'échapper aux idées anciennes » ; d'où la nécessité de se projeter dans le long terme pour agir avec efficacité sur les comportements et infléchir la tendance vers le « futur désiré ».

Si le Plan Sénégal Émergent (PSE) procède d'un futur désiré par un leader, il est nécessairement vulgarisé, partagé, approprié et intégré par les populations bénéficiaires pour permettre au second élément du binôme (valeurs et missions) de s'ériger en socle et de propulser la vision de sa posture initiale de « désir » à sa posture finale de « réalisations ».

Le second dysfonctionnement est d'ordre structurel. S'il est vrai que le PSE propose « un futur désiré » idyllique avec un potentiel culturel national inestimable (classes créatives<sup>6</sup> et génies des territoires), le modèle

---

<sup>4</sup> Brilman Jean. *Les Meilleures pratiques de Management*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.

<sup>5</sup> Keynes John Maynard cité par Marc Menard dans la préface de la première édition anglaise d'*Éléments pour une économie des industries culturelles*, Québec, SODEC, 2004.

<sup>6</sup> Florida Richard in *The Rise of the Creative Class, Revisted*, New York, 2012. Le concept de « classe créative » désigne une population urbaine, mobile, qualifiée et connectée. Cette classe se définit principalement par le Talent, la Technologie et la Tolérance. Il y a une corrélation entre la présence de la « classe créative » et le niveau de développement économique. La classe créative renforce encore l'attractivité et contribue ainsi à créer un cercle vertueux, le talent attirant le talent, mais aussi les entreprises, le capital et les services.

de structuration administrative et territoriale permet-il toujours d'identifier de façon nette et précise ce potentiel ?

Les centres culturels conçus en d'autres circonstances, ont-ils fait leur mue à l'heure de la départementalisation et de la communalisation intégrale ?

Le personnel desdits centres est-il préparé à s'approprier le plan et à jouer le rôle qui doit être le sien dans sa mise en œuvre ?

Pour l'essentiel, ces centres sont dans un état de dénuement quasi général, avec des locaux inadaptés, des équipements obsolètes ou inexistantes et un environnement peu clément. En plus, le peu de ressources humaines dont ils disposent dans le cadre du «faire-faire» ou/et du « faire-avec », bien que très volontaires et très engagé à la base, n'est pas suffisamment outillé pour prendre en charge les problématiques majeures liées à l'économie créative. À cet état de faits vient s'ajouter le déficit de structures culturelles dans les coins et recoins du Sénégal ; ce qui rend encore plus difficiles l'identification et la valorisation de tout le patrimoine national.

Le troisième et dernier dysfonctionnement est d'ordre opérationnel. La culture n'a pas de prix, mais elle a un coût. Le coût n'est pas que financier. Il s'exprime aussi en termes de qualité des ressources humaines (capital humain). De nombreux efforts ont été consentis ces dernières années dans le domaine de la formation, mais beaucoup reste à faire dans l'adaptation des contenus d'enseignements à la demande politique. Quel avenir pour la qualité et la compétitivité des productions culturelles si, et seulement si, le seul fait de remplir une salle - aussi mythique, moderne et prestigieuse qu'elle puisse être - soit le principal défi à relever et l'unique indicateur de bonne performance ? Cette façon de (se) détourner des objectifs et des fonctions est devenue monnaie courante.

À la lumière de ce qui précède, il y a lieu de rappeler que si la culture, dans l'entendement populaire, était ramenée à sa plus simple expression d'objet superflu, son caractère transversal et sa présence dans

tout ce qui touche à l'espèce humaine appellent plus d'attention et d'investissements. Ce rappel est d'autant plus nécessaire qu'il est de nos jours établi que la culture est désormais un levier essentiel de l'économie mondiale.

À l'initiative de la Confédération internationale des Sociétés d'Auteurs et de Compositeurs, et sous l'égide de l'Unesco, le Cabinet Ernst et Young a réalisé une étude: « La Culture dans le Monde », dans laquelle il apparaît que « les secteurs de la culture et de la création ont généré 2.250 milliards de dollars de revenus en 2013, soit 3% du PIB mondial » et font travailler 29.5 millions de personnes dans le monde.

De même, un rapport commun aux ministères de la culture et de l'économie de la France fait état d'une contribution de la culture de 57,8 milliards d'euros au PIB français, soit sept fois la valeur ajoutée de l'industrie automobile.

De ce point de vue, les enjeux d'émergence valent bien la peine d'examiner les approches les mieux adaptées au contexte actuel pour tirer le meilleur parti de toutes les opportunités du secteur. Car, malgré ce contexte qui a l'air d'être défavorable, la dimension culturelle (output) de l'économie pourrait toujours être corrélée au Plan Sénégal Émergent.

## 2. La dimension culturelle (output) de l'économie (input) et le Plan Sénégal Émergent

Tout au long de l'histoire de l'humanité, le rapport entre « culture » et « économie » a été souvent un rapport heurté. La culture dont il est question ici est génératrice de valeurs, de sens et d'identités. Prise strictement sous cet angle, la culture, traitée comme objet de mécanisation et de marchandisation, relèverait de l'hérésie. Car une telle transaction serait synonyme de mécanisation et de marchandisation de valeurs et d'identités de ces substrats qu'il importe de ne surtout pas profaner et qui donnent sens à l'humain et à l'humanité. C'est pour dire que « la valeur »

et « l'identité » - au sens culturel - ne sauraient être réduites à de simples « valeurs marchandes ».

Seulement, cette perception de la culture ne divorce nullement d'avec l'économie, en ses fondements. À preuve, l'effet que feraient, auprès des adeptes du PSE – projet éminemment économique – l'instrumentalisation d'un certain code de conduite et la légitimation contextuelle ou circonstancielle d'une certaine sagesse populaire à partir de langages courants bien de chez nous. Ces derniers, généralement vidés de leurs contextes réels d'origine, font souvent l'apologie de comportements qui ne sont compatibles avec aucune politique d'émergence. Pour exemple :

- *Xaalis kenn du ko liggéey, da ñu koy lijjanti* (Gagner son pain par la ruse et non pas par la force du travail et du mérite) ;

- *Ki la jàmbloo daqaar moo la macc lo say waaram* (Celui qui t'investit d'un pouvoir t'investit de fait du droit d'en profiter) ;

- *Ki la feesloo moo la yàpplo* (Celui qui t'investit d'un pouvoir t'investit de fait du droit d'en profiter) ;

- *Nguur lekk ak naan, folleeku day bette* (Profiter du pouvoir pendant qu'on y est, car la perte de ce dernier peut survenir à tout moment).

Ces contre-valeurs sont légion dans la conscience collective de nombre de Sénégalais, et le paradoxe est que ceux-là sont à la fois les bénéficiaires et les acteurs du PSE.

Pourtant, au même moment où la société sénégalaise produit et entretient ces contre-valeurs, elle produit et entretient parallèlement des valeurs qui sont aussi légion dans la conscience collective des Sénégalais. Le « *Jëf jël, ñaq jariñu* » ou « Vivre à la sueur de son front » est de celles-là.

Lorsque des cibles ou/et des acteurs du développement - selon le contexte - s'abreuvent de dictons aux antipodes de valeurs culturelles telles que le *jom*, le *jomb*, le *ngor*, le *maandu*, etc., ils deviennent des acteurs potentiellement dangereux. Les résultats attendus en termes de

croissance et de mieux-être des populations en général en pâtissent, car, chaque fois que les stratégies entrent en conflit avec la culture, cette dernière finit toujours par prendre le dessus sur tout. D'où l'impérieuse nécessité de faire en sorte que les stratégies de développement prennent suffisamment en compte les risques stratégiques et opérationnels liés aux faits de culture ou supposés tels.

Face à cette guerre des tranchées entre « valeurs » et « contrevaleurs », il est surtout attendu du leadership transformatif du PSE, l'adoption d'une stratégie de rupture fondée sur un système de valeurs culturelles adossées au plan ; autrement dit, une réelle prise en compte de la dimension culturelle (output) de l'économie (input). Car, la bonne santé économique procède d'abord et avant tout d'un système de valeurs génératrices d'une culture comportementale bien ancrée et largement partagée par les parties prenantes.

En effet, l'émergence, telle qu'elle est présentée par le PSE, se doit d'être l'incarnation d'un mode de penser, d'agir, de faire, de se comporter et de se projeter dans l'avenir. Elle est en définitive un processus complexe qui consiste à « agir par acculturation », autrement dit, changer des traits de culture par d'autres traits de culture (rupture). Et, pour gagner honnêtement sa vie, la culture du « *dóor marteau* »<sup>7</sup> cède la place à la culture du « *dóor waar* »<sup>8</sup> par l'intégrité, la probité, le mérite et l'excellence.

Les activités culturelles seraient d'un grand apport pour sensibiliser les populations afin de réduire les risques de résistance aux changements de comportements qu'appelle le plan. Mieux, par leurs effets ludiques, attractifs, plaisants et pédagogiques, elles aideraient à préparer les enfants d'âge scolaire à la culture de l'émergence et à leur permettre de grandir avec elle. Il n'est plus à démontrer que la culture construit, déconstruit et reconstruit des modes de penser, de faire, de se comporter dans le dessein de générer et d'optimiser les facteurs de production

---

<sup>7</sup> Gagner sa vie par la ruse

<sup>8</sup> Gagner sa vie par le travail et la sueur de son front

d'émergence (performances économiques et mieux-être). Toutes les formes d'expression culturelle s'y prêtent selon la configuration des cibles.

Le fait de bien gouverner et de bien gérer les affaires publiques procède d'une conscience individuelle, d'une adhésion volontaire et du respect scrupuleux des exigences d'éthique, d'intégrité, de transparence et d'exemplarité, d'un dispositif règlementaire et d'un code de bonne conduite. C'est pour dire qu'indépendamment des milliards de francs d'investissement tout le chemin de la bonne gouvernance est pavé de valeurs fondamentalement culturelles véhiculées par la ressource humaine. Et l'input et l'output de cette ressource humaine sont éminemment culturels à la base (fierté nationale, dignité, citoyenneté, souveraineté, indépendance, autonomie, engagement patriotique, sursaut national, autosuffisance, démocratie, liberté, émergence, etc.)

C'est finalement pour dire que les meilleures performances économiques résultent d'un système de valeurs organisationnelles acceptées comme faits de culture ayant un important pouvoir d'inspiration, d'influence, d'orientation, de changement, d'institutionnalisation et d'ancrage. En définitive, toute performance économique est à la base une performance culturelle.

### 3. La dimension économique (output) de la culture (input) et le Plan Sénégal Émergent

À l'inverse du point précédent, il s'agit ici d'examiner la dimension économique (output) de la culture (input) autrement dit de montrer en quoi la culture pourrait, voire devrait être traitée sous l'angle économique. Si l'aménagement culturel du Sénégal le recommande vivement, la place de l'économie du savoir et l'économie créative dans le système économique mondial l'impose. La prégnance des enjeux territoriaux et économiques de la culture est aujourd'hui telle que des États comme le Sénégal n'ont d'autres choix que de faire en sorte que la

production culturelle devienne à la fois un output (produit) et un input (ressource) capables de :

- produire un capital créatif, dynamique, générateur de croissance, d'équité et de mieux-être à partir de potentialités territoriales labellisées et d'un pouvoir attractif ;
- se reproduire dans une logique de régénération permanente, gage de créativité, d'innovation, de régularité et de jouissance esthétique sans cesse renouvelée.

Pour y arriver, en amont, faudrait-il prendre à bras le corps et suffisamment, les dysfonctionnements notés plus haut et mettre en cohérence les orientations stratégiques et les plans opérationnels, car, les enjeux de l'heure interpellent tous les acteurs au développement, sans exclusive.

Plus actuel que jamais, ce propos du savant sénégalais Cheikh Anta Diop campe avec beaucoup de clairvoyance les véritables enjeux de l'art et, par ricochet, ceux de la culture :

Quelle que soit sa signification dans le passé, il (l'art) doit nous aider aujourd'hui à résoudre les problèmes actuels, à nous adapter aux nouvelles conditions d'existence.

Dans le domaine de la vie politique et sociale, sans jamais renoncer à son idéal d'esthétique, il doit poser les problèmes brûlants de l'heure<sup>9</sup>...

Dans un contexte de territorialisation des politiques publiques, lorsqu'il s'agit de faire du secteur de la culture un levier de croissance économique, il y a lieu de s'imprégner du potentiel de chaque territoire et de se faire une bonne représentation du génie créateur réel. Le territoire est compris comme une unité culturelle géographique, génératrice de forme (s), d'expression (s) artistique (s) et d'un répertoire de biens culturels propres à ce territoire. C'est ainsi que les notes de Yelaa sont plus rattachées légitimement à telle unité culturelle géographique et non à telle autre.

---

<sup>9</sup> Diop Cheikh Anta. « Alerte sous les tropiques », Paris, Présence Africaine, p. 120.

L'intérêt de cette approche géographique de l'économie culturelle réside dans le fait que la concurrence mondiale met de moins en moins aux prises les pays entre eux. Elle s'opère du local (territoire) vers le global (mondial). C'est grâce à cette approche géographique de la culture traduite par une forme spécifiée de labellisation et de marketing territorial que des villes sont devenues d'importants pôles (culturels) d'attraction et de convergence, pourvoyeurs de richesses, de croissance économique et de mieux-être.

Entre autres, la ville d'Amsterdam s'est ainsi cristallisée dans la mémoire collective de par l'industrie de la publicité, Angoulême par la bande dessinée, Barcelone par le design, Cannes par le cinéma, Montréal par les jeux vidéo, New-York par la Statue de la Liberté, Paris par la gastronomie, la Tour Eiffel et le musée du Louvre, Rotterdam par les projets architecturaux, São Paulo par la biennale d'arts, Sapporo par le festival de sculptures sur neige et sur glace (Yuki Matsuri), Shangai par le Festival universel : Meilleure ville ; meilleure vie, SiliconValley par l'industrie électronique, etc.

L'exploitation marchande de symboles culturels et de la créativité artistique participe à l'attractivité et à l'émergence de ces villes. Par la force du génie créatif, elles sont devenues des maillons forts pour l'économie de leurs pays respectifs. Au Sénégal et aux Sénégalais de tirer le meilleur profit du génie de leurs territoires afin d'exercer toute l'attraction nécessaire pour mobiliser et fidéliser - par les arts et la culture - des facteurs de production de richesses, de croissance et de mieux-être. Car l'émergence d'une culture au service de l'économie passe nécessairement par l'émergence de classes et de territoires créatifs. Autant de raisons pour investir davantage des rendezvous comme la Biennale de l'Art africain contemporain, le Festival de Jazz de Saint-Louis et autres.

Dans cette logique de saine concurrence territoriale, le résultat ultime est d'identifier, répertorier géographiquement, mobiliser et valoriser économiquement ce que chaque territoire a de spécifique tant au

niveau des hommes (classes créatives) qu'à celui des produits et des services culturels (génie mobile, immobile, matériel, immatériel).

En effet, les territoires qui ont pris cette option de par le monde se sont appuyés sur un capital humain créatif dont la puissance a contribué à créer les conditions requises pour rendre le territoire de référence attractif avec les effets d'entraînement, le réseautage de classes créatives de différents territoires et la transformation du territoire en une zone culturelle spéciale à vocation économique.

Il ne relève donc pas du hasard si, par l'activation de ressorts géographiques, culturels, environnementaux, par le marketing social, territorial et éthique, des territoires et des labels culturels sont devenus, de par le monde, de prestigieuses marques de référence en matière de politique culturelle et économique.

La concurrence mondiale est rude et impitoyable et la diversification des leviers dont l'activation conduirait à l'émergence est devenue un impératif. D'où la nécessité de développer des stratégies de marketing territorial et d'exploitation marchande de symboles culturels et de la créativité artistique, esthétique et sémiotique, dans le but de se doter d'arguments concurrentiels et d'avantages compétitifs.

À la lumière de ce qui précède et au regard du principe de base qui le fonde, le Pse pourrait bien explorer la dimension économique (output) de la culture (input).

Quel modèle organisationnel se prêterait le mieux à ce cas de figure ?

#### 4. La zone culturelle spéciale : un modèle de synthèse

À proprement parler, il n'y a pas de modèle type applicable à tous les territoires et à toutes les spécificités culturelles. Toutefois, des options claires peuvent être faites selon les opportunités que présente tel ou tel territoire ou telle ou telle expression artistique ou culturelle. Sous ce rapport, le « Taaxuraan » pourrait être revisité au Baol, le « *Ngoyaan* » au Saloum, la tapisserie à Thiès, le « *Riiti* » à Dara Djolof, le « *Kumu* » au

Fouladou, le « *Bugër* » au Kassa, le « *Kankurang* » à Mbour, le « *Jambadong* » au Pakao, le « *Yelaa* » au Fouta et au Boundou et le « *Ndawrabbin* » à Dakar. La liste n'est pas exhaustive. Loin s'en faut ! Mieux, par le jeu de diversification d'activités, de localisation et de délocalisation de cœur de métier, de nouveaux territoires seraient promus dans une perspective de construction d'une unité culturelle nationale, synonyme de « dénominateur culturel commun » ; ce qui ne signifie pas l'effacement des différences culturelles (unité dans la diversité).

À titre expérimental et pour être en phase avec la logique du plan, le modèle organisationnel proposé ici prendrait la forme d'une « Zone culturelle spéciale » qui procède d'une synthèse de problématiques très actuelles étroitement liées par l'économie mondiale et ses exigences à savoir : la territorialisation des politiques publiques, l'économie culturelle, la territorialisation culturelle, la clusterisation culturelle, le capitalisme cognitif et les modèles urbains en mutation.

En effet, la Zone Culturelle Spéciale pourrait être érigée comme entité autonome selon le modèle des offices ou des agences avec deux (02) niveaux :

- niveau stratégique 1 : le Top Management de la Zone Culturelle Spéciale (équipe) ;
- niveau opérationnel 2 : les Départements au nombre de quatre (04) rattachés au Top Management.

1. **Département Classes Créatives, Recherche-Actions et Formation** composé de la Division Classes créatives, la Division RechercheActions et la Division Formation (formation sous-régionale aux métiers des arts et de la culture) ;

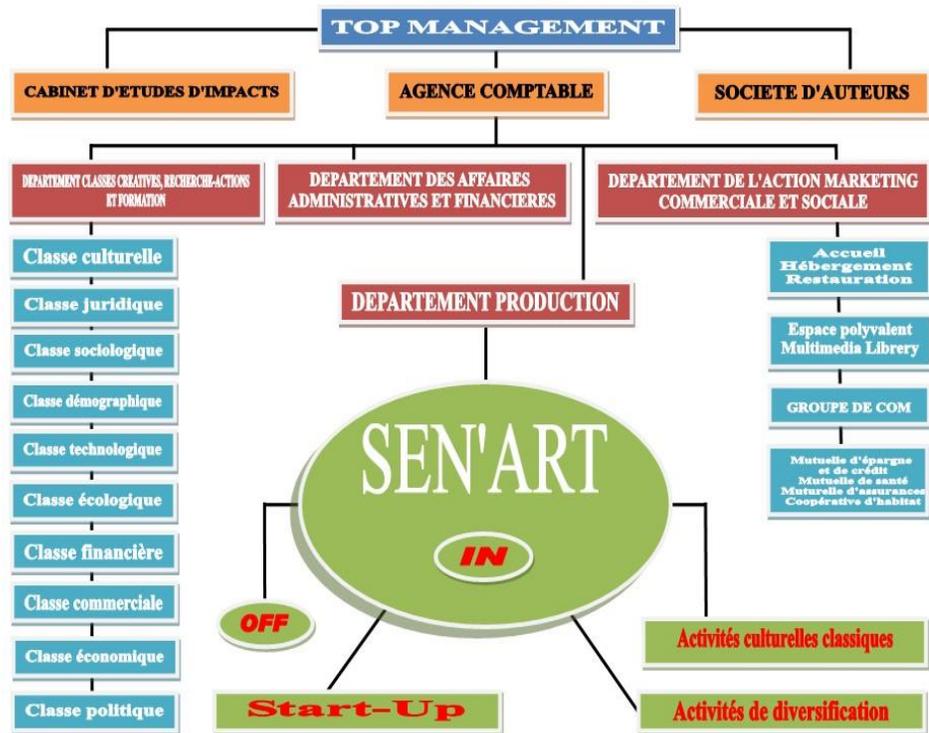
2. **Département des Affaires administratives et financières** composé de la Division des Affaires administratives, la Division Finance et la Division Logistique ;

3. **Département Production** composé de la Division Production territoriale, la Division Production nationale et la Division Production internationale ;

4. **Département de l'Action Marketing, Commerciale et Sociale** composé de la Division Marketing-commercial, la Division Communication et la Division des Affaires sociales ;

Selon le contexte et en cas de nécessités structurelles ou opérationnelles, les départements pourraient être déclinés en Divisions ou Unités et les Divisions ou Unités en Bureaux.

## ZONE CULTURELLE SPECIALE DE DIAMNIADIO



Comme tente de le rendre le graphique ci-dessus, la zone est par essence un espace physique, un faisceau de relations inter organisationnelles, interprofessionnelles et interpersonnelles à partager et à valoriser. Si certaines entités dépendent directement et administrativement du Top Management de la Zone, d'autres gardent leur autonomie dans une logique de clusterisation. Ce qui permet par exemple à un cabinet autonome de prendre en charge les études d'impacts de la Zone et à une société d'auteurs de veiller aux questions relatives aux droits assujettis à la création.

L'avantage compétitif des zones culturelles spéciales réside dans leur capacité à promouvoir le génie d'un territoire en une unité de lieu, de temps et d'action avec des possibilités réelles de délocalisation de certaines activités. Ce mode de gestion de la culture ici présenté comme étant à la fois un input (ressource) et un output (produit) contribue à fédérer des communautés humaines (énergies et synergies) autour d'une grappe d'activités (diversification), sur un territoire (label) qu'elles ont en partage, dans le but de réaliser, par l'effet de marketing, des performances économiques et d'aboutir à un mieux-être à moindre coût. Ainsi compris, le Plan Sénégal Émergent serait assurément dans une perspective culturelle (input) avec une vocation économique (output).

En conclusion, il est important de rappeler qu'ici au Sénégal comme partout ailleurs dans le monde, aucun projet de développement ne peut prospérer si le paradigme culturel n'est pas au cœur des stratégies. Plus qu'un simple «futur désiré» déterminé par un pouvoir politique au bénéfice d'une communauté humaine, l'émergence est un long et sinueux processus à construire avec celle-là, un système de valeurs à partager, une culture à fonder sur la base de nouveaux

paradigmes, de nouveaux modes de penser, d'agir, de se comporter et d'appréhender l'avenir du Sénégal, l'épanouissement des Sénégalais d'ici et d'ailleurs et des hôtes. Dès lors, la mobilisation du capital humain nécessaire à l'émergence procède d'un véritable processus d'acculturation et de mutation très complexe. Le pari ne peut être gagné d'avance si l'on sait que toute innovation est appelée à faire face à des forces de résistance. La conduite de la stratégie de rupture exige donc la mise sur orbite de leaders transformatifs ayant un niveau de flexibilité maximale pour faire en sorte que le Pse soit effectivement une stratégie à la fois « économiquement culturelle » et « culturellement économique ». « Le Sénégal émergent » est à ce prix.

### Bibliographie sélective

BESSON, Raphaël. « Capitalisme cognitif et modèles urbain en mutation », *Territoire en mouvement*, Revue de géographie et aménagement (en ligne), 23-24, URL : <http://tem.revues.org/2601>. ; DOI : 10.4000/tem.2601.

BRILMAN, Jean, *Les Meilleures pratiques de Management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2003.

DIOP, Cheikh Anta. « Alerte sous les tropiques », Paris, Présence Africaine, 1990.

FLORIDA, Richard. *The Rise of the Creative Class, Revisited*, New York, Basic Books, 2012.

MENARD, Marc, *Éléments pour une économie des industries culturelles*, Québec, SODEC, 2004.