Préface

Un livre qui parle d'animation féminine de groupe, de santé, de puisards, de maraîchage, de puériculture ou de leçons de couture ne risque-t-il pas d'être rangé au rayon bricolage dans la bibliothèque des décideurs nationaux ou des experts internationaux soucieux d'efficacité? Ne risque-t-il pas aussi, sous couvert d'animation communautaire et d'aide aux plus pauvres, de s'enfuir dans un discours qui décrit la réalité telle qu'elle devrait être, un paradis sur terre, au détriment de ce qu'elle est vraiment, un mélange de solidarités, de mesquineries et de conflits? Ne risque-t-il pas enfin, face aux échecs de l'animation communautaire, d'entonner le énième chant du péan contre les fonctionnaires africains cencés être la cause de tous les maux qui menacent la réussite d'un projet d'animation?

Et précisément, ce livre écrit par une équipe sénégalaise d'animateurs sociaux en milieu urbain dakarois, ce qui est déjà original si l'on pense que la plupart des livres sur l'Afrique sont écrits par des occidentaux ou par des universitaires, et jamais par des praticiens engagés dans une action concrète, ce livre donc échappe malgré tout aux trois écueils de l'inéfficacité, du misérabilisme et de « l'antifonctionnarisme » primaire. En cela il est « révolutionnaire », au sens de révolution copernicienne. Pour reprendre l'expression de l'épistémologue américain T.S. KUHM (1970), l'équipe de CHODAK apporte un nouveau paradigme dans la compréhension des phénomènes urbains africains, c'est-à-dire un modèle d'explication qui, offrant un regard différent sur la réalité, permet de mieux agir dessus. Le postulat implicite est que pour changer la réalité, il faut d'abord en parler autrement (cf. J.P. DARRE, 1978), il faut changer de vision du monde. Or, c'est bien ce que propose de nous exposer l'éauipe de CHO-DAK sous la plume de son responsable Emmanuel NDIONE: comment sontils passés d'une vision idéaliste de l'animation, vision de départ qui est souvent nécessaire au démarrage d'une action, à une pédagogie réaliste fondée sur la prise en compte des réseaux et des hiérarchies sociales existants d'un côté, et de leur intérêts matériels ou symboliques de l'autre sans pour autant abandonner leur objectif d'aide aux plus démunis.

En effet, cette recherche-action sur les nouveaux urbains à Dakar fait ressortir que l'idéalisme de la participation, la sublimation du « petit », -c'est-à-dire du jeune, de la femme ou du pauvre-, la dénonciation du fonctionnaire et la fuite dans la réalité rêvée, sont les quatre éléments qui composent le modèle idéal-typique (cf. M. WEBER in R. ARON, 1967) de l'imaginaire des animateurs sociaux. Ces quatre éléments, intervenant plus comme les composantes d'un rituel d'incantation que comme des facteurs de changement de la société, consti-

tuent ce que l'on pourrait appeler la « pensée magique » des animateurs sociaux africains et européens. Tout se passe comme si les travailleurs sociaux confrontés à une réalité extrêmement dure, celle de la misère en ville, lieu le plus souvent de conflits violents entre pauvres (cf. M. CAMACHO, 1986), étaient obligés pour compenser ce choc de sublimer la réalité, tout en recherchant un bouc émissaire, le fonctionnaire. Ceci ne veut pas dire que l'administration en Afrique ou en France ne pose pas de problème, mais que ceux-ci sont ailleurs, au-delà du fonctionnement apparent. Ils sont dans son fonctionnement souterrain, fonctionnement informel dont les animateurs de CHODAK ont su découvrir et exploiter les marges de manœuvre.

Indirectement, ce livre pose la question de savoir si les valeurs communautaires, égalitaires ou démocratiques d'une partie des animateurs sociaux européens ou africains, notamment de ceux formés dans les écoles chrétiennes, ne sont pas aussi culturellement inappropriées que les valeurs technocratiques ou économiques, voire même marxistes, censées être les seules valeurs contradictoires d'avec les valeurs africaines. Mais là encore, comme pour les pauvres, comme pour les fonctionnaires, attention au contre-sens. L'objectif n'est pas de dire que ces valeurs sont mauvaises ou inacceptables, mais de montrer qu'elles ne correspondent pas forcément, contrairement à ce qui est souvent pensé par les occidentaux sur l'Afrique, aux valeurs traditionnelles africaines, si l'on peut toutefois parler « des valeurs africaines », comme si l'Afrique formait un tout homogène. L'objectif est seulement de montrer, et c'est très important, que les modèles d'organisation sociale fondés sur ces valeurs sont par certains côtés plus difficiles à diffuser que la traction attelée animale dans un milieu agricole sans tradition d'élevage ou que l'engrais minéral NPK 11, 22, 16 sur les hauts plateaux malgaches!

Plus directement, le livre de l'équipe de CHODAK montre comment s'est faite la prise de conscience des problèmes que posait la conception communautaire de l'animation, et comment ils ont pu transformer leur vision du monde et donc leurs stratégies de travail avec les habitants du quartier de Grand-Yoff.

Dans les années quatre vingts, l'équipe sénégalaise de CHODAK qui travaillait déjà avec le soutien du Secrétariat d'Etat à la Promotion Humaine et de l'EN-DA Tiers-Monde, prend conscience que ses expériences d'animation à la base, que ce soit pour organiser des jeunes en groupes d'artisans menuisiers, ou pour regrouper des femmes pour faire des confitures, sont toutes vouées à l'échec. Petit à petit, elle se rend compte qu'elle est confrontée au dilemme suivant : ou bien elle continue à fonctionner en ignorant les contraintes de la réalité sociale, et en ce sens elle continue à se faire plaisir puisqu'elle reste pure vis-à-vis des plus pauvres sans rentrer dans ce qui lui paraît une compromission, c'est-à-dire une alliance avec les hiérarchies sociales existantes qu'elles soient religieuses, civiles, politiques ou administratives, mais l'équipe d'animation se condamne alors à l'impuissance. Elle risque ainsi de s'enfermer dans le cercle vicieux des conduites d'échec qui font de l'autre les causes de ses propres insuccès, alors que l'on a choisi implicitement, au nom de la pureté des principes, une stratégie qui ne peut pas réussir socialement. Plus subtilement, les animateurs sen-

tent qu'ils risquent de perdre une partie de leur pouvoir d'initiative vis-à-vis des plus pauvres et de devenir à leur tour un enjeu dans les alliances et les conflits qui traversent cet immense quartier de Grand Yoff. Mais d'un autre côté, ils comprennent que l'efficacité sociale passe par la constitution des liens avec les hiérarchies sociales existantes. C'est de cette double contrainte de la pureté et de l'efficacité, le double bind de l'école de Palo Alto, que va naître la nouvelle stratégie de l'équipe de CHODAK.

Cette nouvelle pratique sociale ne va pas naître d'un seul coup, ni sans chaos. Ce n'est que petit-à-petit que vont se formuler les deux concepts clés de la stratégie de CHODAK aujourd'hui, celui de réseau social et celui, plus imagé, de pédagogie de l'intérêt.

C'est l'échec des permiers groupes de jeunes ou de femmes qui ont amené les animateurs sociaux à réfléchir sur l'importance du tissu social, religieux, ethnique ou politique dans la vie des quartiers. Comme l'ont déjà montré de nombreux auteurs (cf. M. ODEYE-FINZI, 1985), des associations de tous ordres et de toutes finalités quadrillent les différents espaces de la ville africaine. Ainsi, plutôt que de continuer à construire des groupes artificiels à partir de ce que Emmanuel NDIONE appelle des « orphelins sociaux », l'équipe de CHODAK décide de s'appuyer sur les réseaux et les hiérarchies sociales existantes. La construction des puisards, la constitution de groupes de maraîchers, la mise en place d'un comité santé qui, sous l'égide de Vieux Ndiaye, regroupe une grande partie des notables locaux, vont constituer les réussites les plus spectaculaires de cette animation urbaine originale. Des alliances au coup par coup avec des fonctionnaires de santé, une guérilla administrative avec d'autres services administratifs vont faire apparaître qu'il est possible de collaborer avec l'administration pour résoudre un problème de vaccination ou une question de technique agricole, si l'on tient compte des intérêts des fonctionnaires ou de leur sensibilité plus ou moins grande aux rapports de force et aux groupes de pression. La réussite de CHODAK est donc directement liée d'un côté à ses capacités de repérage des réseaux sociaux dans les quartiers et de mise en évidence des intérêts, au sens le plus large et pas seulement économique, des différents acteurs concernés, et de l'autre à la mise en place d'une stratégie d'action non pas globale, qui chercherait à changer « le tout de l'homme », mais au contraire fondée sur le bricolage et les changements progressifs au coup par coup.

Mais l'originalité de la recherche-action ne s'arrête pas là. Elle est encore plus profonde. En effet, il est déjà tout-à-fait innovateur dans le cadre d'un projet d'animation urbaine, de remplacer la notion de besoin, telle qu'elle est communément utilisée, par celle d'intérêt, toujours pris ici dans un sens large, c'est-à-dire celui de bonne raison qu'ont les gens d'agir de telle ou telle façon (cf. R. BOUDON, 1986). En d'autres termes, si les gens participent ou ne participent pas au projet puisard, c'est qu'ils ont de «bonnes» raisons, de leur point de vue, de le faire ou non. C'es raisons peuvent être légitimes ou illégitimes. Elles peuvent être contradictoires. Elles peuvent être conscientes ou implicites, calculées ou non. C'est ce que montre E. NDIONE avec son enquête sur les puisards. Il fait apparaître que les propriétaires ont intérêt à construire des puisards, les locataires, pour des raisons évidentes de départ possible de

leur logement, n'ont pas intérêt à le faire. Et pourtant, ils sont souvent les plus démunis. Ceci confirme par parenthèse l'importance de la question posée au début sur la pertinence d'une action en soi auprès des « petits ». Ici l'action serait peu pertinente. Le concept d'intérêt est donc plus opératoire que celui de besoin, puiqu'il permet de faire apparaître que même si le besoin existe, la solution n'est pas applicable puisque les gens n'ont pas « intérêt » à l'adopter.

De plus, la notion de besoin est paradoxale. En effet, d'un côté l'animateur social affirme qu'il faut partir des besoins des gens, mais de l'autre il se garde bien souvent le droit de définir si les besoins exprimés par les gens sont de faux ou de vrais besoins, s'ils sont prioritaires ou non. Il a peut-être raison. Mais il a aussi « intérêt » à garder le monopole de la définition de ce qu'est un vrai besoin ou un faux besoin, au risque d'un résultat paradoxal par rapport aux objectifs affirmés dans le discours, celui d'enlever aux gens la maîtrise de ce qu'ils considèrent être leurs vrais besoins, s'ils ne sont pas d'accord avec l'animateur. Or bien souvent, un groupe de commerçantes préfèrera garder des zones d'ombre dans la gestion de ses fonds plutôt que d'avoir des comptes clairs, afin de se ménager des marges de manœuvres dans l'aide financière que la présidente pourra faire officieusement aux autres membres, ou bien un groupe de marchandes de poissons refusera de faire de l'épargne, alors que les animateurs pensaient qu'il était prioritaire de les libérer des usuriers, parce qu'elles craignent encore plus d'avoir de grosses sommes d'argent en réserve qui seront aussitôt ponctionnées par la famille. Il serait possible de multiplier les exemples. L'important est de faire remarquer que l'équipe de CHODAK a fait une autre découverte : non seulement les gens ont des intérêts, et pas seulement des besoins, mais eux aussi, les animateurs, ont des intérêts, et que c'est la nonélucidation de ces intérêts qui peut en grande partie expliquer la série des échecs passés.

C'est avec le cas du prolongement du tout-à-l'égout municipal dans le quartier Leona que le problème sera le plus clairement posé. Jusque-là les actions proposées étaient proposées par CHODAK. Elles étaient acceptées ou refusées. L'augmentation du taux de réussite a suivi la prise en compte des réseaux et des intérêts des groupes. Nous venons de le voir. Avec le quartier Leona, le cas est différent. Ce sont des notables qui viennent demander une aide à CHODAK pour obtenir la généralisation du tout-à-l'égout. D'initiateur de projet, l'équipe CHODAK devient le soutien d'actions décidées en dehors d'elle-même. Ceci peut paraître un gage de succès pour une équipe d'animation qui préconise la prise en mains par le milieu de son propre développement, comme on dit souvent dans les milieux du développement communautaire. Et pourtant, cette demande va être le révélateur d'un problème central, celui de la rétribution symbolique, et donc des intérêts des animateurs qui doivent donner par ailleurs une image de désintéressement. C'est une nouvelle double contrainte (double bind) productive d'un nouveau retournement pour l'équipe de CHODAK.

L'initiative venant des notables, l'équipe de CHODAK perd déjà une première rétribution symbolique, celle d'avoir le « beau rôle » d'initiateur. De plus, la mise en place d'un tout-à-l'égout risque de saper un des fleurons du projet CHODAK, l'opération puisards qui justement compense le manque de tout-à-

l'égout. Et pourtant, l'objectif de départ de construction des puisards, ces trous perdus qui permettent d'éliminer les eaux usées, était bien de permettre d'attendre que la ville construise le tout-à-l'égout. Alors, pourquoi l'initiative des notables du quartier Leona a-t-il posé question, au début, aux animateurs du projet CHODAK?

Les animateurs se sont en effet rendus compte, plus ou moins clairement, qu'ils perdaient le monopole de la définition des besoins, prioritaires ou non, des populations, et donc qu'une pédagogie de l'intérêt qui impliquait de prendre en compte les demandes de la population, garantissait beaucoup mieux l'efficacité de l'action que quand c'était les animateurs qui projetaient leurs idées, mais qu'en contre-partie les gains symboliques en termes de reconnaissance sociale ou de plaisir d'avoir gardé les mains pures, étaient beaucoup plus faibles pour l'animateur. De plus non seulement il n'a plus l'initiative, mais il devient un enjeu, un jouet, entre les mains de la population. C'est ce qu'Emmanuel NDIONE appelle l'animateur animé.

Cette remarque est peut-être difficile à comprendre pour le lecteur qui pense que la relation entre le discours, ici l'auto-développement, et sa réalisation ne pose pas de problème, puisque ceci est souhaité par les animateurs eux-mêmes. On postule que les gens qui disent souhaiter quelque chose désirent sa réalisation. Or, contrairement à ce que pourrait laisser croire le bon sens, ceci n'est pas du tout évident quand on observe le comportement des gens dans la vie quotidienne. Bien souvent, des individus affirment vouloir tel ou tel changement et font tout dans la pratique pour éviter que le changement arrive. Ceci correspond en partie à ce que j'ai appelé au début les conduites d'échec, mais pas uniquement.

le il faut en plus prendre en compte la psychologie et les intérêts tout à fait légitimes des animateurs sociaux qui veulent bien travailler «gratuitement» ou dans des conditions difficiles, mais à condition, implicitement, car c'est un échange symbolique de l'ordre du non-dit, de l'ordre de la dette souterraine, qu'en retour ils en retirent un gain symbolique, celui qu'on puisse leur attribuer l'initiative et donc le succès des actions qu'ils soutiennent. C'est ce que l'équipe CHODAK risque de perdre dans le cas du quartier Leona.

Cet fait apparaître que dans la plupart des projet d'animation, pour lesquels indicateurs de la réussite sont souvent difficiles à construire, on sous-estime paradoxalement le coût humain de l'efficacité de l'action d'un animateur: réuscet souvent perdre ce qui fait sa raison de vivre, c'est donc que la perte des gains symboliques, gains qui sont relativement importants en situation d'entre puisque le plaisir de la pureté (voir même le plaisir de la persécution des certains cas extrêmes), joue comme un puissant mobile de l'action, ces perses donc doivent être compensées par d'autres gains.

CHODAK, on peut faire l'hypothèse que, outre la qualité de l'ambiance de travail, la capacité d'obtenir une expertise plus forte en ingénierie sociale, de l'ambiance d'autres organisations éventuelle-

ment, la volonté d'aboutir à un livre, et l'originalité de l'évaluation-action, ont probablement permis de jouer ce rôle de compensation.

Original par son approche en termes de réseau et d'intérêt dans un milieu professionnel où l'on a plutôt tendance à survaloriser la communauté, le petit et le désintéressement, CHODAK l'est aussi par le choix que le projet a fait pour conduire l'évaluation de son action. Je m'étendrai peu dessus, étant moi-même partie prenante. Cependant, il est possible d'en tirer quelques caractéristiques reproductibles pour d'autres projets.

La première leçon que l'on peut tirer est qu'il n'y a pas incompatibilité entre contrôle national d'une évaluation et coopération internationale si un certain nombre de règles du jeu sont respectées, notamment celle d'une autonomie d'analyse et de méthodologie pour l'évaluation.

En 1983, le C.C.F.D. décida de mener une réflexion sur les implications sociologiques des projets d'aménagement hydraulique dans le Tiers-Monde dans le cadre de la décennie de l'eau. J'accepte comme sociologue de mener ce travail (cf. D. DESJEUX (ed.), 1985). Nous montons alors avec CHODAK une opération d'évaluation-action qui portera sur plusieurs années grâce à l'aide financière du C.C.F.D., de l'E.N.D.A. T.M., de M. COINREAU et des Editions l'Harmattan, sous forme de billets d'avion et de dédommagements de frais de séjour, et de l'Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers, sous forme de mise à disposition gratuite pendant plusieurs semaines. L'aide à l'édition sera fournie par l'E.N.D.A. et le C.C.F.D.. Ceci fait ressortir qu'avec un système souple et varié de financement, l'auto-développement n'est pas synonyme d'autarcie. Une opération intellectuelle menée par des nationaux sénégalais avec le soutien de financements internationaux peut conduire à la production d'une œuvre sénégalaise.

La deuxième leçon que l'on peut aussi tirer est que le résultat de cette évaluation est un travail de professionnel, que ce soit dans la mise sur pied de la méthode, que ce soit dans le travail de discussion, d'enregistrement et de frappe des minutes à CHODAK, ou que ce soit dans l'aide à la réécriture ou à la correction du tapuscrit.

La troisième leçon que l'on peut enfin tirer est que pour être efficace, une évaluation ne doit pas seulement faire un rapport avec des préconisations plus ou moins originales, et souvent plutôt moins que plus. Elle doit participer à l'élucidation des pratiques et des enjeux de l'action, pour favoriser par conduite de groupe, la reformulation d'objectifs réalistes par rapport aux contraintes et aux potentialités du système social environnant.

En conclusion, il me semble que le travail de l'équipe de CHODAK ouvre la voie à un nouveau type de recherche-action en Afrique, voire déjà en partie expérimentée en France et aux U.S.A. avec notamment les chercheurs en sociologie des organisations, tels que M. CROZIER, E. FRIEDBERG, F. DUPUIS ou J.C. THOENIG. Elle consiste à analyser à plat les relations qui existent entre

tous les acteurs sociaux dans un système social donné, afin de reconstituer les intérêts, les stratégies, les enjeux et donc les rapports de pouvoirs qui s'organisent pour l'obtention des objectifs que chaque individu ou groupe cherche à atteindre. Appliquée au fonctionnement de l'administration, elle permet de faire apparaître l'importance de la vie souterraine. Appliquée aux projets d'animation urbaine et de développement rural, elle permet de mieux comprendre les conditions de la réussite ou de l'échec de l'introduction d'une innovation sociale, technique ou économique. Utilisée comme méthode d'évaluation, elle permet non pas de comprendre la réalité telle qu'elle devrait être, mais telle qu'elle est.

D. DESJEUX, Docteur en lettres, professeur de sociologie à l'Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers, consultant international. Auteur de nombreux livres sur la décision et sur la dimension culturelle du développement, il vient d'écrire un ouvrage sur « Les stratégies paysannes en Afrique Noire, essai sur la gestion de l'incertitude », L'Harmattan.