

Gestion participative et culture locale: Proverbes et paradigmes

L'évaluation de programme est souvent considérée comme une exigence des donateurs, mais qui reste cependant fondamentalement étrangère à certaines cultures locales —impliquant une expérience et une manière de pensée toutes aussi étrangères. Elle peut même être perçue comme une véritable menace, tant par les bénéficiaires des programmes que par le personnel en charge de leur exécution.

On a beaucoup oeuvré ces dernières années à développer des modes d'évaluation de programme participatives et responsabilisantes, qui fournissent aux membres du personnel et aux principaux intéressés locaux un rôle actif et la possibilité d'avoir le dernier mot concernant la manière dont les dites évaluations sont réalisées ainsi que l'interprétation des résultats. Des moyens créatifs ont été trouvés pour permettre de réconcilier cette participation populaire avec un degré raisonnable de rigueur concernant les résultats, et même pour accroître la fiabilité, la validité ainsi que la nature représentative des découvertes, en ayant recours à une contribution plus substantielle de la part des dépositaires d'enjeux. En outre, il est de plus en plus reconnu que des évaluations d'impact de bonnes qualités dépendent des contrôles exercés au jour le jour et de la bonne connaissance des processus de la part de ceux qui sont concernés, et que la signification des résultats quantitatifs reste dans le meilleur des cas assez équivoque, jusqu'à ce qu'ils soient interprétés —

quelque fois de manière contradictoire—par les différents groupes de dépositaires d'enjeux.

Evaluation : Mandat extérieur ou réflexe local ?

Toutes ces tendances donnent une importance accrue à la participation locale aux activités d'évaluation ainsi qu'à leur "appropriation". Elles peuvent pourtant ne pas permettre de toucher au cœur des problèmes. Est-ce que les notions de responsabilité, d'évaluation des performances et de prise de décision basée sur des données, sont des impositions de l'extérieur, ou est-ce qu'elles possèdent des analogies avec les préoccupations des populations locales ? Et, si tel est le cas, quels sont les rapports existants et comment pourraient-ils être le mieux utilisés pour faire de l'évaluation un "outil local", une technologie appropriée ? La question n'est pas de peu d'importance à une époque de

Les *Notes CA* sont des rapports périodiques sur les initiatives en matière de Connaissances Autochtones en Afrique subsaharienne. Elles sont publiées par le Centre pour la gestion de l'information et de la connaissance (*Knowledge and Learning Center*) de la Région Afrique, qui représente la Banque mondiale dans le cadre d'un partenariat établi avec des communautés, des ONG, des institutions du développement et des organisations multilatérales. Les opinions exprimées dans cet article sont celles des auteurs et ne devraient pas être attribuées au Groupe de la Banque mondiale ou à ses partenaires dans le cadre de cette initiative. Une page sur les CA est disponible sur l'internet aux coordonnées suivantes : <http://www.worldbank.org/aftdr/ik/>

“décentralisation” croissante de l’administration et des systèmes d’éducation, où les approches en matière de véritable auto-gestion qui ont eu du succès sont particulièrement recherchées.

En fait, un des résultats inattendus de la pratique de l’évaluation participative en Afrique de l’Ouest a été d’avoir mis en exergue les attitudes et approches locales en la matière, créant ainsi une base pour le développement d’une méthodologie d’évaluation appropriée. Un des moyens de cette découverte a été l’utilisation de proverbes qui expriment à la fois les attitudes et la perspicacité locales concernant les questions liées à l’évaluation, tels que le devoir de rendre des comptes, les performances et la responsabilité sociale.

Les proverbes : La tradition en mouvement

A travers la région, les proverbes offrent un condensé, exprimé souvent de manière poétique, de l’expérience humaine et de la vision du monde locale. Dans de nombreuses traditions culturelles, le terme “proverbe” lui-même en est l’illustration. Dans la langue *hausa* par exemple, le terme est “*karin magana*”, qui littéralement veut dire “parole, (discours) enveloppé”. Les proverbes africains sont en fait des formes d’expression délicatement forgées, dont les significations sont en quelque sorte étroitement intercalées, créant des associations entre des domaines d’expression apparemment disparates, jetant une lumière nouvelle sur les événements et les perceptions. C’est ainsi que ces expressions nécessitent souvent pour les non-initiés ce que la critique moderne appelleraient un “déballage”. Elles peuvent être succinctes et évocatrices comme un poème, et aussi importantes pour une même appréhension de phénomènes collectifs que n’importe quelle assemblée politique.

Les proverbes africains sont à la fois nouveaux et anciens. Ils constituent à peine un critère fixe de sagesse. De nouveaux proverbes sont inventés constamment et d’anciens tombent en désuétude, un processus que les linguistes appelleraient “créativité lexicale”.

En même temps ce ne sont pas des oracles : on dit que pour chaque proverbe exprimant un point de vue, il en existe un autre qui soutient le contraire. Les proverbes sont plus comme une “langue de la pensée”. Ils lient les préoccupations actuelles à l’expérience historique du groupe

et aident à assurer la continuité et la cohérence du système de valeurs et des motivations qui sont la base des initiatives nouvelles. Comme le dit une maxime *ewe* du sud du Ghana : *Ka xoxoa nu wogbia yeyea do* – “Une nouvelle corde est tressée au bout de l’ancienne”.

Evaluation et performance

Imaginer qu’il n’y avait pas de responsabilité pour ce qui concerne les ressources au niveau local avant l’introduction des programmes de développement officiels est comme considérer que personne n’a rien appris avant que les écoles formelles aient été établies, ou que l’agriculture n’existait pas avant l’arrivée des agents de vulgarisation agricole.

Comme nous le rappelle un proverbe nigérian : *Kunkuru ya san makamar matarshi* : “La tortue sait comment étreindre sa femme”.

En somme, certaines choses peuvent sembler incompréhensible à l’observateur extérieur, mais pour ce qui concerne les préoccupations essentielles des gens en matière de santé et de bien-être, on peut être sûr que ceux qui sont impliqués ont trouvé des solutions relativement satisfaisantes et y a déjà longtemps.

En considérant une évaluation d’un programme d’alphabétisation en République du Mali d’il y a une vingtaine d’années, et frustré par les difficultés rencontrées dans ce cadre, où les résultats semblaient très loin des réalités constatées sur le terrain, un des membres de l’équipe évoqua un poème provenant du Niger voisin, résumant la situation avec un humour tranchant : *Da an ce da kare tuwo ya yi yawa a gidan biki, ya ce ‘Ma gani a Kas !* : « Quand on a dit au chien qu’il y avait de la nourriture pour tout le monde à la fête du mariage, il répondit : « nous le vérifierons au niveau du sol ! »

En fait, il peut y avoir toutes sortes de nourritures à une table de fête, mais à moins que et jusqu’à ce qu’elle atteigne le sol, le chien ne peut y avoir accès. Il en est ainsi de nombreux programmes de développement : les longs discours ne valent pas les bénéfices concrets pour les participants locaux, et c’est cette réalité et cette disparité que l’exercice d’évaluation devrait aider à examiner. Ce qui est à relever ici n’est pas seulement la pertinence du proverbe lorsqu’appliqué à l’évaluation, mais également le fait que cette pertinence et son caractère poignant furent immédiatement compris et appréciés par des gens

appartenant à un groupe ethnique voisin. L'expression devint en quelque sorte le proverbe caractérisant l'évaluation.

Responsabilité et efficacité

Le devoir de responsabilité peut aussi apparaître comme une autre notion importée. Mais une ancienne expression *hausa* résume les perspectives familières à la plupart des cultures ouest-africaines : *In ba k'ira, me ya ci gawai ?* : « Si rien n'a été forgé, alors qu'est-il advenu du charbon ? » Les forgerons existent encore en bon nombre dans beaucoup de régions d'Afrique de l'ouest, mais si le charbon, leur principal source d'énergie est consommé sans que rien ne soit produit, il y a alors de bonnes raisons de s'inquiéter.

On retrouve la même situation avec la notion d'efficacité. Les *beti* du Cameroun exprime la situation simplement : *Fà è tèbé nèbài è dughàn à àbam* : « Si la machette ne veut pas couper les épineux, elle ferait mieux de retourner discrètement dans le fourreau ».

« L'efficacité elle-même n'est guère une notion étrangère. De nombreuses expressions locales mettent en relief le problème des processus sociaux qui donnent de mauvais ou pas de résultats du tout; des opérations où le ratio des intrants par rapport aux extrants est "plus qu'optimal", pour utiliser le jargon des planificateurs. Ce qui est bien illustré par une expression wolof du Sénégal des plus colorées: « dix tranchées, dix remplissages –beaucoup de poussière, pas de trous ». Sans commentaires !

Prise de décision collective

L'évaluation est au mieux, une forme de prise de décision collective concernant l'utilisation des ressources et les objectifs de la communauté. L'évaluation participative fait de ces objectifs un thème central. La culture ouest-africaine est très riche en termes de sagesse et perspicacité concernant à la fois la nécessité de coopération dans la prise de décision et la manière de l'obtenir. La langue *hausa* exprime cela en quelques mots : *Shawara d'awkar d'aki*. « Prendre une décision est comme placer un toit sur une hutte »

C'est à dire que tous doivent s'entraider pour soulever ensemble le toit ! Une expression *ewe* y ajoute un élément critique, particulièrement pertinent quant à la question de l'évaluation : « *Nunya avemexevie ame òeka* : La connaissance est comme l'oiseau dans la forêt, une personne

seule ne peut jamais l'attraper ».

En même temps, les proverbes expriment souvent clairement que différents points de vue sont des composants essentiels de la prise de décision et que rien n'est sujet à une seule et unique interprétation. *Sira kelen sira tè*, dit-on en *malinké* : « une seule voie n'est pas une voie du tout ». Le *hausa* possède deux manières merveilleuses pour exprimer la diplomatie et la gentillesse à utiliser pour atteindre le consensus : *Girma da arziki kan sa jan sa da abawa* : « Ce sont le respect et la gentillesse qui permettent de mener un taureau avec un petit morceau de fil ». *Maykiyayen kwad'i ya yi hankali da sandarshi !* : « Le gardien d'un troupeau de crapauds doit être très patient dans l'utilisation de son bâton ». Les crapauds n'avancent pas très vite, ou tous ensemble, dans la même direction, mais se sont également des créatures vulnérables, et si celui qui a la responsabilité de les conduire se met en colère et commence à agiter vigoureusement son bâton, on peut être sûr qu'il en écrasera quelques uns.

Empirisme et analyse causale

La notion de preuve n'est guère moins importante dans les cultures locales d'Afrique de l'Ouest que dans la tradition occidentale, bien qu'elle ne soit pas toujours organisée de la même manière. En fait, comme Levi Strauss l'indique dans son ouvrage classique : *La science du concret*, la culture dite « traditionnelle » est plus dépendante des "données vérifiables" liées à l'expérience que l'approche « académique ». Les pratiques locales sont, de manière caractéristique, les résultats de générations d'observation, d'essais et d'expérimentations.

Ces réflexes sont évidemment importants pour l'évaluation et sont exprimés dans toute une série de proverbes et de paraboles à travers la région. En réaction par exemple aux options en matière de politique et aux demandes souvent extravagantes faites par les politiciens, le peuple *hausa* fait le simple commentaire suivant : *Ba a gardamar noma ga damana* : « Il n'y a pas de nécessité à débattre de compétences agricoles lors de la saison des pluies (période de croissance) ! ». C'est à dire, laissons chacun utiliser ses propres méthodes pour cultiver son champ, et nous verrons bien assez tôt quels sont les résultats.

Un proverbe *ewe* met l'accent sur l'importance de la comparaison de l'information par delà les contextes :

« L'agriculteur qui ne s'est jamais aventuré au delà de son champ dit que ces propres méthodes sont les meilleures ». Une autre proverbe *hausa* met l'accent lui sur le contexte dont les circonstances doivent être comprises pour expliquer même le comportement le moins prévisible : *Abin da ya ka'da kusu wuta, ya hi wuta zahi* : « Ce qui a conduit la souris à sauter dans le feu doit être plus chaud que le feu lui-même ».

En même temps, la relativisation des explications des événements et la catégorisation des interprétations — y compris celles des événements les moins bien représentés — sont évoqués de manière fort éloquente par un autre proverbe africain, celui-ci provenant du Zimbabwe : « Les histoires de chasse seront des histoires de gloire jusqu'au jour où les animaux auront leurs propres historiens ! »

Auto-gouvernance et auto-évaluation

L'auto-évaluation est une composante clé de la véritable auto-gouvernance et les proverbes africains en offrent de nombreux exemples. Un proverbe *moré* du Burkina Faso utilise une image assez singulière pour nous rappeler que nous ne sommes jamais indépendant sans nos propres outils et ressources : « Celui qui s'endort sur une natte empruntée doit réaliser qu'il dort sur le sol froid, bien froid... »

Les *wolofs* expriment la même idée un peu différemment, mais avec pas moins d'effet : *Ka la abal i tãnk, nga dem fa ko neex* : « Emprunte la jambe d'un homme et tu iras là où il voudra que tu ailles ».

Mais, prendre son destin en main nécessite de la compétence : *Barawon kakaki ba ya da iko ya busa shi*, dit-on en langue *hausa* : Celui qui vole la trompette du chef ne possède pas la force pour souffler dedans. » L'aptitude et la volonté sont nécessaires pour pouvoir mesurer et corriger ses propres fautes.

En *bambara* on dit : *Sa kògòlen be dogo* : « Le serpent caché devient plus grand ». Ce qui signifie que les défauts et les faiblesses que nous ne corrigeons pas empirent. En *hausa*, il est ajouté : *Ranar wanka ba a b'oyon cibiya*. « Le jour du bain, il n'a y a pas de raison de se cacher le nombril ! ».

Un langage exprimant la perspicacité des populations locales

L'utilisation des proverbes locaux dans l'exercice d'évaluation possède habituellement deux objectifs. Premièrement ceux-ci peuvent éclairer d'une lumière nouvelle la dynamique sociale qui influence les opérations des programmes, tant que ces éléments de la culture locale illustrent des facteurs qui affectent les comportements individuel et collectif. Ces éléments pré-cités sont souvent similaires pour différents groupes ethniques.

Plus important encore, ces proverbes et maximes offrent un moyen permettant de démontrer que l'évaluation, le devoir de rendre des comptes et toute une série de notions similaires de plus en plus importantes étant donné les tendances actuelles vers la décentralisation et le développement local, sont des activités familières et font partie de préoccupations aussi anciennes que la culture elle-même. Et ceci crée la base qui permet d'aider les bénéficiaires à développer par eux-mêmes une technologie culturellement appropriée d'auto-gouvernement démocratique.

Gyorgy Szèll a fait remarquer qu'un dénominateur commun des mouvements de gestion participative de l'industrie moderne a été la notion que « le véritable expert par rapport au travail de l'ouvrier est finalement l'ouvrier lui-même ». Un proverbe *hausa* l'exprime quelque peu différemment mais avec le même signification : *Kome ya ke cilkin aikin d'an tsako, shaho ya dade da saninsh* : « Quoi que puissent être les habitudes des poussins, [vous pouvez être quasiment sûr que] le faucon a entrepris de les apprendre il y a longtemps ».

Cet article est basé sur les recherches conduites par des chercheurs locaux, avec l'appui et la supervision de Peter Easton, Associate Professor, Graduate Studies in Adult Education, Florida State University, avec la collaboration active des communautés concernées. Les recherches ont été effectuées sous les auspices du Club du Sahel, de l'OCDE, du Comité Inter-Etats de Lutte Contre la Sécheresse au Sahel (CILSS) et de l'Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique.