

Reports/Studies  
Rapports/Etudes

Fundação Cuidar o Futuro

Division for the Study  
of Development

Division de l'étude du  
développement

Unesco, Paris



PROBLEMES DE L'ADAPTATION DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE AUX CONTEXTES SOCIO-CULTURELS DE  
L'ORALITE TRADITIONNELLE ET DE  
L'ANALPHABETISME EN AFRIQUE AUJOURD'HUI

par

Fundação Cuidar o Futuro  
Le Laboratoire africain de coordination  
de recherches et d'études interdisciplinaires

Lomé

TOGO

SS-81/WS/32



Les vues exprimées dans le présent document, la sélection des faits et l'interprétation qui en est donnée engagent la seule responsabilité de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'Unesco

Original : Français  
June 1980

## PREFACE

---



Ce travail, extrait d'un rapport intitulé : "Problèmes de l'adaptation de l'administration publique aux contextes socio-culturels de l'oralité traditionnelle et de l'analphabétisme en Afrique aujourd'hui" a été réalisé par une équipe de chercheurs appartenant au Laboratoire Africain de coordination, de recherches et d'études interdisciplinaires dont N'Sougan AGBLEMAGNON est le fondateur et le directeur.

Afin d'éviter les recoupements entre les divers textes de ce recueil nous avons modifié certains textes tout en nous attachant à respecter l'esprit dans lequel ils avaient été écrits ainsi que la démarche de leurs auteurs.

## Fundação Cuidar o Futuro

Les auteurs de cette étude, composée de six textes, soulignent l'importance des problèmes de communication dans l'élaboration et la mise en oeuvre des plans de développement. Dans la majeure partie des pays d'Afrique Noire, le dialogue est très difficile entre une administration qui a hérité du modèle bureaucratique à la française - ainsi que le commente Louis AMBELLIE - et les administrés dont la plupart appartiennent aux sociétés de tradition orale. En décrivant le système traditionnel de communication, Kossi Tata DJONOUKOU et Yao AHADÉ montrent combien il est nécessaire que l'administration compte avec les informateurs et les détenteurs du pouvoir dans la société traditionnelle, si elle veut mener à bien les plans de développement. En effet, les finalités et les moyens du développement sont généralement fixés et préconisés sans la consultation et la participation des agents du développement. N'Sougan AGBLEMAGNON conclura cette étude en proposant un certain nombre de mesures générales en vue d'améliorer la participation des populations pour permettre un véritable développement endogène. (cf. Objectif 3.2 du Plan à moyen terme 1977-1982 de l'Unesco : "Etude des conditions socioculturelles pouvant favoriser des processus de développement endogènes et diversifiés, répondant aux réalités et aux besoins des différentes sociétés").



SOMMAIRE

- 
1. : "Problèmes de l'adaptation de l'administration moderne au contexte socio-culturel de l'Afrique d'Aujourd'hui" par N'Sougan AGBLEMAGNON p. 1
- 
2. : "Système d'information, système de décision, système d'organisation : quelques contributions actuelles " Par Louis AMBELLIE p. 13
- 
3. : "Canaux traditionnels de l'information au niveau des sociétés orales (Cas de l'Afrique Noire) " Par Kossi Tata DJONOUKOU p. 37
- Fundação Cuidar o Futuro
- 
4. : "Système de communication traditionnelle et mobilisation populaire (en vue du développement national) " Par Yao AHADÉ p. 42
- 
5. : "Malentendus réciproques entre administration moderne et sociétés orales" Par Anani AMENYEDZI p. 60
- 
6. : "Propositions concernant les procédures ou mécanismes pouvant faciliter la communication entre les populations de tradition orale ou à prédominance analphabète et l'administration de type moderne" Par N'Sougan AGBLEMAGNON p. 71
- 





PROBLEMES DE L'ADAPTATION DE L'ADMINISTRATION MODERNE  
AU CONTEXTE SOCIO-CULTUREL DE L'AFRIQUE D'AUJOURD'HUI

N'Sougan AGBLEMAGNON

A tous les niveaux de la réalité sociale, et quel qu'en soit l'enjeu ou le partenaire, le problème de la communication reste un problème fondamental. Il doit donc occuper une place privilégiée dans l'étude de toutes les questions relatives au développement.

Il ne suffit pas de mettre en place une administration moderne, ou dite de type moderne, calquée sur celle des Etats les plus développés, pour parvenir à une meilleure communication entre cette administration et les administrés.

De même, le problème du développement n'est bien posé que dans la mesure où il prend en considération tous les partenaires, tous les agents concernés impliqués dans ce processus général. En effet, le processus du développement est par excellence un processus global où les interactions, les messages échangés, les aspirations des uns et des autres, la planification des administrations et les conduites effectives des administrés jouent un rôle décisif.

Ainsi, poser le problème de l'adaptation de l'administration publique aux contextes socio-culturels d'aujourd'hui, revient à formuler avec pertinence les paramètres qui permettraient un dialogue entre les deux partenaires : administrés et administrateurs, et rendraient ceux-ci plus transparents.

Ce problème existe aussi dans les pays dits développés, ne serait ce que dans certains secteurs de leur société; il constitue cependant un problème général et dominant dans les sociétés du tiers-monde et tout particulièrement dans les sociétés africaines où prédomine encore l'oralité traditionnelle.

D'autre part, le fait que les nouveaux administrateurs et planificateurs du développement employant les langues de l'ex-colonisateur, soient par excellence des "lettrés", des hommes de l'écriture plus que des hommes de la parole, creuse le fossé qui existe aujourd'hui entre l'analphabète et son administrateur-planificateur.



Un coup d'oeil sur les statistiques mondiales de l'analphabétisme et une projection de ces réalités dans l'avenir proche, montrent combien il est nécessaire, pour s'attaquer réellement au problème du sous-développement, de s'attaquer tout d'abord au problème de l'analphabétisme.

Cette étude porte sur les problèmes d'adaptation de l'administration publique de type moderne aux contextes socio-culturels, notamment dans le cadre de l'oralité traditionnelle et de l'analphabétisme en Afrique aujourd'hui, elle doit donc amener à s'interroger sur la manière de formuler clairement les principes régulant ces deux canaux parallèles de langage : le langage des administrations modernes et le langage de la tradition orale.

Mais administrer signifie aussi gérer. Administrer en vue du développement signifie aussi gérer en vue d'un nouveau type de progrès social, ou programmé comme tel. La première question, question peut être naïve mais qui est l'une des plus profondes est : une administration pour quel type de développement ?

Il semble donc, qu'avant même d'entreprendre le travail ambitieux qui tendrait à convertir des populations entières à des réalités socio-économiques nouvelles, il serait intéressant d'interroger ces administrés eux-mêmes.

C'est pourquoi il nous semble indispensable, avant d'aller plus loin, de s'interroger sur les aspirations des uns et des autres, et tout particulièrement de donner d'abord la parole à ceux qui sont le plus concernés, c'est à dire aux masses rurales, ces masses analphabètes qui sont à la fois les agents les plus nombreux ainsi que les récepteurs et les bénéficiaires des savantes planifications élaborées par les représentants de l'administration de type moderne.

Si il doit y avoir communication, c'est d'abord au niveau des masses rurales, au niveau des analphabètes, qu'il faut essayer de trouver ou de retrouver les paramètres qui guident la formulation ou du moins le balbutiement de ce langage parlé par ces masses analphabètes dans leur propre projet de communication avec l'extérieur.

Le langage revêt une grande importance, il permet de mettre l'accent sur le décalage de langage et par conséquent de signification et de conduite entre les





agents ruraux du développement et les planificateurs citadins. On voit ainsi que le grand effort à faire ne consistera pas simplement à déterminer un plan, quelle qu'en soit sa durée, mais au contraire à essayer d'établir des relations de réciprocité plus intenses et plus directes sinon plus fréquentes entre l'administration de type modernes et les masses rurales analphabètes.

Cependant, l'étude des aspirations des masses analphabètes, et tout spécialement des paysans africains, démontre clairement qu'il peut se produire un décalage non seulement dans le langage mais aussi dans la formulation des priorités. Il est donc bon que les priorités de la planification établies par l'administration de type moderne puissent concorder avec les aspirations des masses populaires elles-mêmes. Mais, ce rapprochement n'est possible que lorsque ces aspirations sont connues.

On verra donc que lorsqu'un gouvernement ou une administration moderne met l'accent sur l'agriculture et le développement rural, ils vont dans le même sens que les aspirations fondamentales des milieux ruraux eux-mêmes.

Il ne suffit pas de souligner les différences de langage, d'aspirations, de formulation qu'il y a ou qu'il peut y avoir entre l'administration de type moderne et le milieu rural analphabète ou vivant dans le cadre de l'oralité. Pour éviter toute équivoque - équivoques souvent nombreuses - il faut aussi, dans le domaine des processus de développement, essayer de caractériser ce que nous entendons par administration de type moderne.

Pour simplifier, on pourrait dire qu'il s'agit de l'opposition de deux réalités différentes : d'un côté le modèle traditionnel d'abord fondé sur des rapports directs de réciprocité, d'échanges directs de messages, d'inter-réactions directes entre partenaires, d'un autre côté, le second modèle que l'on tend aujourd'hui à valoriser par delà le monde et que les pays en voie de développement essaient de copier, de reproduire, voire de plagier, ce nouveau type c'est l'administration de type moderne que nous pouvons rapidement caractériser comme se définissant tout d'abord par des structures bureaucratiques et imposant un type linéaire et mécanique de communication.





On peut dire que le commandement s'exerce en sens unique : on ne demande pas à l'administré de dire ce qu'il pense, ce qu'il veut, ce qu'il souhaite, on lui demande d'obéir. Le percepteur, en envoyant la feuille d'impôt à son administré n'attend pas qu'il fasse des commentaires personnels, ou des réflexions critiques sur l'assiette de l'impôt. Il faut payer telle somme à telle date, dans tel délai et à tel guichet. C'est un ordre impératif, "ne variatur", qui s'exprime dans sa nudité brutale et de la même manière dans tous les contextes qu'il s'adresse aux vieux et aux jeunes, aux hommes et aux femmes. C'est un langage à la fois désincarné et impersonnel dont la seule puissance réside précisément dans le caractère décharné de son expression, de sa structure et quelquefois de sa voie d'acheminement.

Ce système qui est un système organisé - organisé simplement à des fins utilitaires - est dominé par la notion d'efficacité. L'efficacité est tellement valorisée que l'on s'interroge rarement sur le cas exceptionnel, on ne s'interroge pas sur tous les correctifs que, dans tel ou tel cas, la loi pourrait recevoir pour être juste et adaptable. Ici, le commandement administratif ne se veut pas une sorte de modèle qui accepterait le dialogue en cours de route, il n'est concerné que par l'effet souhaité, que par le but visé, par la finalité programmée.

En d'autres termes, il s'agit par des processus simples, clairs, organisés et à sens unique, fonctionnant avec rigueur et sans atermoiements quelconques, d'obtenir dans le minimum de temps un effet précis, efficace et souhaité à l'avance. Tel semble être le but de l'administration de type moderne plus soucieuse de rentabilité et de réalisations efficaces que d'une approche sensible, particulière, réellement communicative avec l'autre.

Dans le langage de l'administration, l'autre n'existe pas. L'autre c'est le même, l'autre c'est un numéro. Et, on ne peut pas prendre en considération la situation particulière de Petit-Pierre ou de Jean-Paul, tout ce que demande la loi administrative à Petit-Pierre et à Jean-Paul c'est la même obéissance, parce que, aux yeux de l'administration, Petit-Pierre et Jean-Paul sont des numéros identiques.

En supprimant les intermédiaires, la communication par écrit aggrave ce caractère non seulement autoritaire du processus administratif que nous venons



de mentionner, mais également sa brutalité et parfois même son incongruité. En effet, on peut recevoir sa feuille d'impôt à un moment où précisément on s'interroge sur ses difficultés financières, à un moment où il n'aurait pas été souhaitable que l'on remue en quelque sorte le couteau dans la plaie. Mais la feuille d'impôt arrive n'importe quel jour, au jour de joie comme au jour de deuil, et cela n'intéresse pas l'administration de tenir compte des cas particuliers.

En d'autres termes, la structure administrative, au sens moderne du terme, fonctionne comme un robot, elle est dénuée de sensibilité et ne veut pas entrer dans la sensibilité des hommes.

Or, il est certain que, pour avoir à la fois son effet d'animateur, d'encadreur et de gestionnaire efficace, cette administration doit, surtout en milieu rural, d'abord harmoniser son propre langage au langage des milieux ruraux, de ses agents et partenaires indispensables qui sont supposés être à la fois les bénéficiaires et les exécutants des projets de développement.

L'administration fonctionnant donc simplement dans le cadre de ce langage formalisé, un peu sclérosé, momifié, ne visant que son projet premier, c'est à dire cette efficacité d'airain, cette performance à tout prix, cette administration ne s'intéresse d'abord qu'à la performance technique. Il faudrait donc que nous trouvions des paramètres pour que cette administration de type moderne puisse réellement communiquer avec ses partenaires et avec ses agents.

Le problème du langage devrait d'ailleurs traiter en profondeur le problème de la communication.

Nous avons, grosso modo montré ce décalage, cette opposition, ce parallélisme qui existe entre le langage de type moderne et le langage encore utilisé dans les sociétés orales des masses rurales analphabètes. Mais comme l'a amplement prouvé la psychologie sociale, les différences de langage dans le même type de société sont énormes entre les couches sociales, et à ces facteurs, que l'on peut appeler proprement linguistiques, il faudrait ajouter le fait que la communication au niveau d'une part des langues d'emprunt, des langues de l'ancien colonisateur utilisées par l'équipe administrative qui manipule ou détient les leviers de commande de la planification et, d'autre part au niveau des langues des masses





analphabètes qui raisonnent en priorité dans des langues locales.

Il est sûr que, même à ce niveau, il peut se produire des décalages importants entre ce que sous-entend tel planificateur, parlant anglais par exemple, et ce que le paysan de son village pense ou conçoit dans la langue locale.

A l'occasion d'analyses notionnelles des termes de la tradition orale, que ce soit au niveau des mythes ou que ce soit au niveau de la réalité banale, quotidienne ou des mots de tous les jours, nous avons montré à plusieurs reprises qu'il pouvait souvent y avoir, selon les classes sociales, des décalages importants.

Les chercheurs africains, à la fois linguistes, sociologues, anthropologues, philosophes, économistes, planificateurs et politologues, devraient consacrer des études pertinentes à cet important problème du décalage des connotations notionnelles dans les classes sociales africaines d'aujourd'hui, mais surtout dans les groupes sociaux africains d'aujourd'hui.

Mais, dans le cadre de cette étude portant sur les problèmes d'adaptation de l'administration publique aux contextes socio-culturels de l'oralité traditionnelle et de l'analphabétisme en Afrique aujourd'hui, il nous importe aussi d'attirer l'attention sur l'importance de la structure globale de la perception et de la transmission des messages, ainsi que des canaux traditionnels d'information dans les sociétés africaines. Si, comme il a été montré à maintes reprises, la parole et la langue sont privilégiées dans ce processus, il faut encore insister sur l'importance de la constellation intellectuelle, psychologique, émotive, créée par le mot africain ou le mot non africain dans tel ou tel contexte.

Pour ne nous référer qu'à notre seule expérience personnelle, il nous arrive de constater de grandes différences émotionnelles à l'occasion de l'utilisation de tel ou tel mot. Si je dis en français : "Ah, ça me fait beaucoup plaisir", et si je dis en éwé : "edzodzi nam nto", je n'éprouve pas le même degré de tension ou de détente dans l'un et l'autre cas, bien que le noyau du sentiment, si j'ose ainsi m'exprimer, soit le même.

Au moment où j'étudiais les partis politiques en Afrique, j'ai constaté que le même orateur utilisant les mêmes mots, s'adressant à son auditoire,





tantôt dans une langue occidentale, tantôt dans une langue africaine, n'obtenait pas le même effet ; effectivement, chaque mot est accompagné d'une connotation pas simplement intellectuelle mais émotionnelle et situationnelle, de telle sorte que, selon le mot que l'on emploie, on peut obtenir avec la même idée, des effets très divers.

Ceci n'est qu'un petit exemple pour montrer que l'idée même que l'on se fait du développement, l'idée même que l'on se fait du projet de société, l'idée même que l'on se fait de la finalité du développement, peut être diversement perçue, sentie et en tout cas vécue par le paysan de la savane ou de la brousse et par le citadin bureaucrate de la ville, il n'est d'ailleurs même pas sûr que leurs rêves se rencontrent.

On peut déjà se demander si faute de parvenir à une perception assez fine de ce que souhaitent les masses, il ne se produit pas à la longue un certain quiproquo, parfois lourd de menaces, entre les masses et les administrateurs. Il appartient donc à la caste administrative d'approfondir ses concepts relatifs à la connaissance de la masse et comme nous l'avons montré plus haut, à une meilleure connaissance des aspirations de ces masses rurales analphabètes et vivant le plus souvent dans le cadre de la tradition orale.

Dans les sociétés orales, les canaux traditionnels jouent un rôle important qui, s'ils étaient mieux connus, pourraient non seulement faciliter une meilleure circulation de l'information dans ces sociétés rurales, mais pourrait aussi faciliter le processus de diffusion. Certes, on me répondra que, aujourd'hui, grâce aux transistors chaque paysan dans son village, au coin du feu ou sous l'arbre de la place du village, peut suivre dans la langue locale ce qui se dit dans un bureau de radiodiffusion à son intention. Cela est vrai mais deux arguments de poids s'opposent à cette facilité enchantée : il faut d'abord que chaque paysan puisse effectivement s'acheter son transistor, jusqu'à plus ample information, ce n'est pas encore le cas en Afrique paysanne, en second lieu, la structure de communication en milieu rural africain, donc dans le cas de la tradition orale est, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, une structure de communication directe entre partenaires ; c'est un homme qui serre la main à un autre homme, et le message le plus cher qui ne serait pas accompagné de ce supplément d'âme ou de ce supplément d'humanité.





c'est à dire qui ne serait pas enrobé dans cette espèce de facture humaine vivante, perd dans une certaine mesure de son contenu. Il s'agit alors d'un message qui s'adresse à tout le monde, et qui finalement ne s'adresse à personne car il n'est plus reçu par personne comme s'adressant à lui, et on sait avec quelle pertinence, quelle patience, nous dirions même quelle noblesse et quelle grâce les sociétés africaines savent s'adresser à tout le monde : aux jeunes, aux intermédiaires, même aux enfants. Ceci veut dire que par le respect de la personnalité de chacun, en faisant cas de la personnalité de chacun, la structure de la communication orale africaine fait de chacun le récepteur privilégié pris à titre individuel, pris pour lui-même, pris dans son individualité, pris presque dans sa sacralité.

Quelle que soit donc, quelle que puisse être la révolution du transistor il restera là un grand manque à combler et dans les processus de mobilisation des masses en vue d'une meilleure participation, beaucoup serait en quelque sorte enlevé à ce message si cette dimension humaine de la communication venait à être perdue ou même simplement négligée.

C'est pourquoi nous pensons que, pour recréer véritablement une harmonie entre cette communication au sens profond, ce dialogue, ce vécu partagé entre l'administrateur de type moderne et l'analphabète vivant en milieu rural, il faudrait que nous rétablissions ces paramètres mêmes qui ont fait de ces sociétés africaines traditionnelles des sociétés où non seulement la communication circulait mais où l'on communiquait intensément.

En mettant l'accent sur les pièges des langues et des structures du langage, on ne peut qu'inviter à étudier plus à fond les problèmes de malentendus que nous avons à résoudre au niveau des sociétés africaines d'aujourd'hui entre l'administration de type moderne et les sociétés orales.

Il peut se produire de nombreux malentendus - malentendus réciproques d'ailleurs - entre administration moderne et sociétés orales. Non seulement, il y a ce décalage dont nous avons parlé auparavant au niveau même de la langue, de la structure ou des canaux de transmission utilisés mais les malentendus peuvent porter d'abord sur la notion même de participation.

Fundação Cuidar o Futuro



La participation suscitée et obtenue de manière administrative peut être soit une adhésion sincère ou au contraire une obéissance stricte à la règle administrative sans un véritable élément personnel de participation au sens vrai du terme. On peut donc se tromper de type de participation.

D'un autre côté, lorsque le planificateur ne fait pas grand cas, ou connaît mal les aspirations et les priorités des populations rurales, le type de participation qu'il demande à ces masses rurales, apparaît comme factice, comme en quelque sorte plaqué sur une réalité dont la population ne veut pas, qu'elle ne sent pas.

Les malentendus peuvent porter également sur les possibilités réelles d'accès aux services collectifs précisément à cause des difficultés de toutes sortes : inadéquation, particularismes...etc les circuits interposés entre la décision administrative et l'agen rural, font que le message ne passe pas ou est très déformé ou encore est complètement transformé.

Dans un cas comme dans l'autre, la finalité souhaitée par l'émetteur du message n'est pas du tout celle qui est obtenue.

Mais, ici, nous pouvons souligner pourtant des aspects contradictoires : d'une part, grâce à l'écriture, la possibilité qu'a la société administrative moderne de mettre les idées en "conserves", de les transporter sous la même forme, en leur gardant le même contenu en divers milieux et en toutes saisons. Ceci constitue une arme importante.

Par contre, nous connaissons le caractère combien maléable de la tradition orale et en quelque sorte, le caractère inévitablement limité de la mémorisation de la banque des données reposant uniquement sur la tradition orale.

Il est donc bon que dans les processus du développement, la communication administrative ne se limite pas au niveau des instructions, mais soit doublée d'une information culturelle, de rappel, ou en tous cas de conditionnement, d'incitation qui introduirait des éléments nouveaux qui complèteraient heureusement le stock d'informations dont dispose la tradition orale.





Et ceci est d'autant plus nécessaire que souvent, l'innovation dans le développement fait appel à des procédés, à des structures, voire à des agents de type nouveau. Il est donc souhaitable que la communication désirée entre le monde rural et l'administration de type moderne, entre l'administrateur de type moderne et l'analphabète ne soit pas simplement une communication formaliste à sens unique et coupée de toute préoccupation culturelle.

Tous les problèmes que nous venons d'évoquer montrent que le problème d'une véritable adéquation entre le langage de l'administration de type moderne et le langage de l'analphabète et du paysan n'est possible que si certains "Rubicon" sont franchis.

En effet, seule une attention particulière portée aux structures mêmes de la communication en milieu africain traditionnel d'une part et aux motivations, aspirations et valeurs prioritaires des masses rurales africaines d'aujourd'hui peut permettre de dégager des pistes et, en tous cas, peut rendre possible un véritable dialogue, et par là peut favoriser un développement endogène collectivement désiré et mis en place tant par les administrateurs modernes que par les masses rurales elles-mêmes.

Ceci est la seule condition pour que soit possible la participation au sens plénier et africain, du citoyen au profit du développement. C'est aussi la seule manière d'obtenir de façon directe, volontaire et sincère, sa participation et sa contribution à l'effort du développement.

Le citoyen africain, surtout lorsqu'il vit dans les zones rurales, a soif de participation, il a soif qu'on le prenne au sérieux, qu'on le respecte, qu'on le questionne, qu'on l'associe intimement et le plus souvent possible au processus de développement, et il souhaiterait même qu'on le consulte afin qu'il fasse profiter le projet de développement de sa grande expérience et de son sens de la nature, du social et de la responsabilité collective.

Ce sont là des armes précieuses que l'administration de type moderne, surtout lorsqu'elle est engagée dans le processus du développement devrait exploiter en essayant non seulement d'être mieux comprise des milieux ruraux, mais aussi de



mieux comprendre ces milieux ruraux.

C'est aussi la seule voie pour éviter tout ce processus de distorsion, et surtout ce redoutable conflit de finalités entre l'oralité et l'administration de type moderne. Dans le processus du développement, ce conflit reste généralement sous-jacent et ne se donne pas libre cours, cependant il peut parfois s'exprimer avec violence.

Le système de la tradition orale parallèle à celui de l'administration de type moderne, peut devenir une sorte d'obstacle et un poids dans le processus du développement mais il faut savoir transformer les processus de freinage en nouvel élément de modulation de la masse progressive du développement. Ceci est possible en trouvant ou en inventant l'intelligence permettant d'utiliser ou de réutiliser tous les matériaux que nous propose le milieu social, même si ces apports sont d'âge différent, de nature différente et ne sont pas faits, du moins à l'origine, pour être apparemment directement concernés par les problèmes du développement que nous connaissons aujourd'hui, au XXème siècle.

Mais les sociétés africaines sont, comme toutes les autres sociétés, elles ne peuvent éviter les bourrasques, voire les ouragans de l'histoire. Elles se doivent de les affronter et c'est seulement dans cet affrontement quotidien que le développement ainsi maîtrisé deviendra une victoire qui sera la nôtre. Si les obstacles sont nombreux, si la communication est difficile, si l'administration doit faire beaucoup d'efforts pour trouver la manière de gérer ces sociétés africaines en transition, il n'en est pas moins vrai que par cet effort même elle participe à cette créativité nouvelle qui seule permettra à nos sociétés non seulement de se régénérer mais aussi d'inventer des structures nouvelles.

Dans ce sens, l'innovation doit venir des deux côtés. Tant du côté de la société traditionnelle qui, malgré les apparences, sait innover et innove souvent, que du côté de l'administration de type moderne, qui ne doit pas simplement se présenter comme une clef passe-partout, comme un précepte, une recette qu'il suffit d'appliquer mécaniquement, en Afrique et ailleurs, pour réussir.

Fundação Cuidar o Futuro





Cette modeste étude nous invite à prendre conscience des nombreuses difficultés qui se présentent sur le front du développement africain. Elle nous montre la nécessité d'être toujours en éveil et d'être toujours, en quelque sorte dans une disponibilité, non seulement d'analyse critique de la situation que l'on a en face de soi, mais de faire sur soi un effort permanent pour découvrir des formules toujours renouvelées d'adaptation tant au traditionnel qu'au moderne.

## Fundação Cuidar o Futuro





SYSTEME D'INFORMATION, SYSTEME DE DECISION, SYSTEME D'ORGANISATION  
QUELQUES CONTRIBUTIONS ACTUELLES.

Louis AMBELLIE

Comme nous le montrent de nombreux spécialistes, le système de communication et d'information dans l'administration africaine est pyramidal. Malgré le fait qu'il s'agisse ici, particulièrement des investigations réalisées dans des pays étrangers et présentant des contextes différents de celui du continent africain, il faut prendre en compte le point de vue de ces spécialistes.

Malgré des niveaux d'évolution différents, l'"homme" au sens général où nous l'entendons, offre des familles de caractéristiques psychosociologiques identiques que l'on rencontre dans toutes les sociétés humaines. Même si les contraintes qu'il rencontre varient selon les contextes, l'homme reste fondamentalement peu différent face au travail.

Voici ce que nous apprennent ces spécialistes :

A. La prévisibilité de la tâche et le traitement des informations

Dans un document de travail rédigé en Novembre 1972 et intitulé : "l'approche opérationnelle des problèmes de structures", publié à l'Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures en Management (1), Jay R.Galbraith écrit :

" Il semble possible de comparer la relation qui existe entre la prévisibilité de la tâche et la structure de l'organisation aux relations existant dans le domaine des sciences humaines où elles comportent de multiples influences réciproques..."

Citant deux chercheurs en Sciences Humaines, Lawrence et Lorsch, J.R.Galbraith affirme à propos de la prévisibilité des tâches :

" Leur principale théorie réside dans le fait que plus l'incertitude de la tâche est grande, plus la quantité d'information qu'il faut traiter au cours

(1) Place Stéphanie 20B1050 - Bruxelles - Belgique



de son exécution doit être importante. Lorsque la tâche est bien perçue avant son exécution, une grande partie de l'activité peut être planifiée à l'avance. Par contre, lorsqu'elle n'est pas perçue, il faut, lors de sa réalisation, acquérir davantage de connaissances, ce qui entraîne des modifications dans la répartition des ressources, les programmes et les ordres de priorité. Toutes ces modifications nécessitent un traitement des informations pendant l'exécution de la tâche. Donc, plus l'incertitude de la tâche est grande plus la quantité d'information qu'il faut traiter doit être importante pour assurer une réalisation efficace. Les variations dans les différentes structures organisationnelles sont des variations affectant la capacité à traiter des quantités variables d'informations...

Lawrence et Lorsch ont émis une hypothèse et l'ont vérifiée. Leur concept de différenciation implique que les comportements de ceux qui exécutent la tâche suivent de façon systématique les variations dans la prévisibilité des tâches. C'est ainsi que la tâche prévisible demande des personnalités tolérant mal l'ambiguïté, tandis qu'une tâche non prévisible exige davantage d'aptitude au risque. Il y a de plus une explication beaucoup plus étroitement liée à la configuration générale de l'organisation. Lawrence et Lorsch ont également proposé cette hypothèse..."

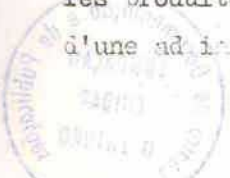
Galbraith matérialise scientifiquement cette théorie de la façon suivante: " L'hypothèse développée jusqu'à présent peut être représentée par la fonction suivante :

$$I = f(U)$$

dans laquelle I = la quantité d'informations qui doit être traitée pour assurer une réalisation efficace.

U = le degré d'incertitude concernant les besoins de la tâche, tels que les délais d'achèvement, les ressources nécessaires, ...etc

Un autre facteur influe sur la quantité d'informations à traiter : la taille de l'organisation. Plus elle est grande, plus la quantité d'informations est importante. Mais, d'autres facteurs sont liés à la taille de l'organisation. Dans une entreprise de taille donnée, il faut traiter davantage d'informations si les activités sont nombreuses. De même, pour une entreprise de taille donnée, plus les produits sont diversifiés, plus il faut traiter d'informations (dans le cas d'une administration, les produits peuvent correspondre aux services que celle-ci





doit produire pour satisfaire la demande des citoyens, non pas seulement ceux du sommet de la pyramide, mais que font les administrations africaines).

C'est donc le nombre d'éléments utiles à la prise de décision qui influent sur la quantité d'informations à traiter. D'où la fonction :

$$I = f(U, N) \quad (2)$$

dans laquelle  $N$  = le nombre d'éléments utiles à la prise de décision, tels que le nombre de départements, de spécialités opérationnelles, de clients, de produits, ...etc (encore une fois dans le cas de l'administration les produits peuvent être assimilés aux services à produire).

Pour Galbraith, "Présentée ainsi, l'équation (2) est encore incomplète; l'autre facteur nécessaire est un certain degré de contrôle ou interdépendance entre les éléments, qui reflètent le besoin de coordination entre les tâches, c'est à dire, que le comportement adopté dans certains départements doit avoir un effet direct sur la réalisation de l'objectif d'un autre département. Ainsi, lorsqu'une unité de travail perçoit bien sa propre tâche, elle ne peut modifier unilatéralement ses programmes et ses ordres de priorité. Elle doit entrer en communication avec les autres unités qui affecteront tous les changements et résoudre le problème dans l'intérêt de tous. Le degré d'interdépendance peut varier considérablement au sein des organisations.

On peut maintenant poser la fonction :  $I = f(U, N, C) \quad (3)$  dans laquelle  $C$  = le degré de corrélation ou d'interdépendance entre les éléments nécessaires à la prise de décision...".

Galbraith nous propose les deux hypothèses suivantes :

Premièrement: Il est probable que la quantité d'informations à traiter est fonction régulièrement croissante des variables indépendantes.

Deuxièmement: A un moment donné, la fonction croit en suivant une courbe décroissante.

Galbraith nous indique, dans son étude, comment les organisations passent d'une structure simple à des formes beaucoup plus complexes, dans le but de développer leur capacité à traiter d'importantes quantités d'informations.



Pour lui, : "l'organisation adopte des mécanismes d'intégration qui limitent le volume des informations à traiter à ses capacités de traitement...".

Le schéma 1. nous permet d'illustrer ce principe :

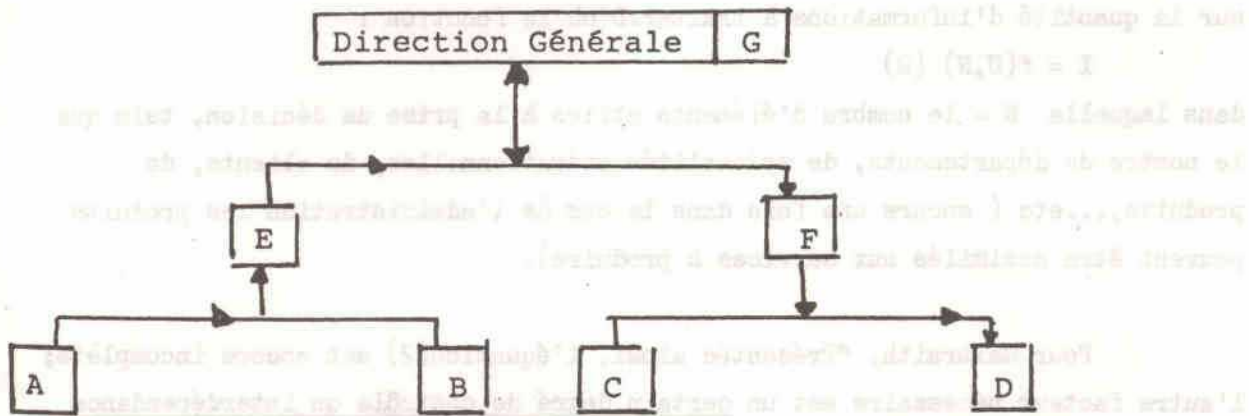


ILLUSTRATION D'UNE STRUCTURE FORMELLE

Dans ce type d'organisation, si A a un problème qui concerne D, il sera obligé de passer par E et G, c'est-à-dire qu'il faudra de fait descendre l'information en provenance de A en passant par F.

Pour atteindre D, l'information provenant de A doit faire le circuit qui part de ( A E G F D ) A vers D.

Dans le cadre d'une administration pyramidale, les délais nécessaires pour le traitement de l'information dans le circuit peuvent être considérables. Il y a des chances pour que D ne reçoive pas l'information expédiée par A, celles-ci sont multipliées par 3.

Le volume d'informations en provenance de la base de l'organisation (A,B,C,D) peut vite saturer la hiérarchie, qui ne sera plus capable de traiter les informations qu'elle reçoit.

La hiérarchie en elle-même représentera autant de goulots d'étranglement dans les circuits qu'il y aurait de niveaux hiérarchiques. Il s'agit ici du modèle mécanique présenté par le schéma 1, qui n'utilise que des flots d'informations verticales.





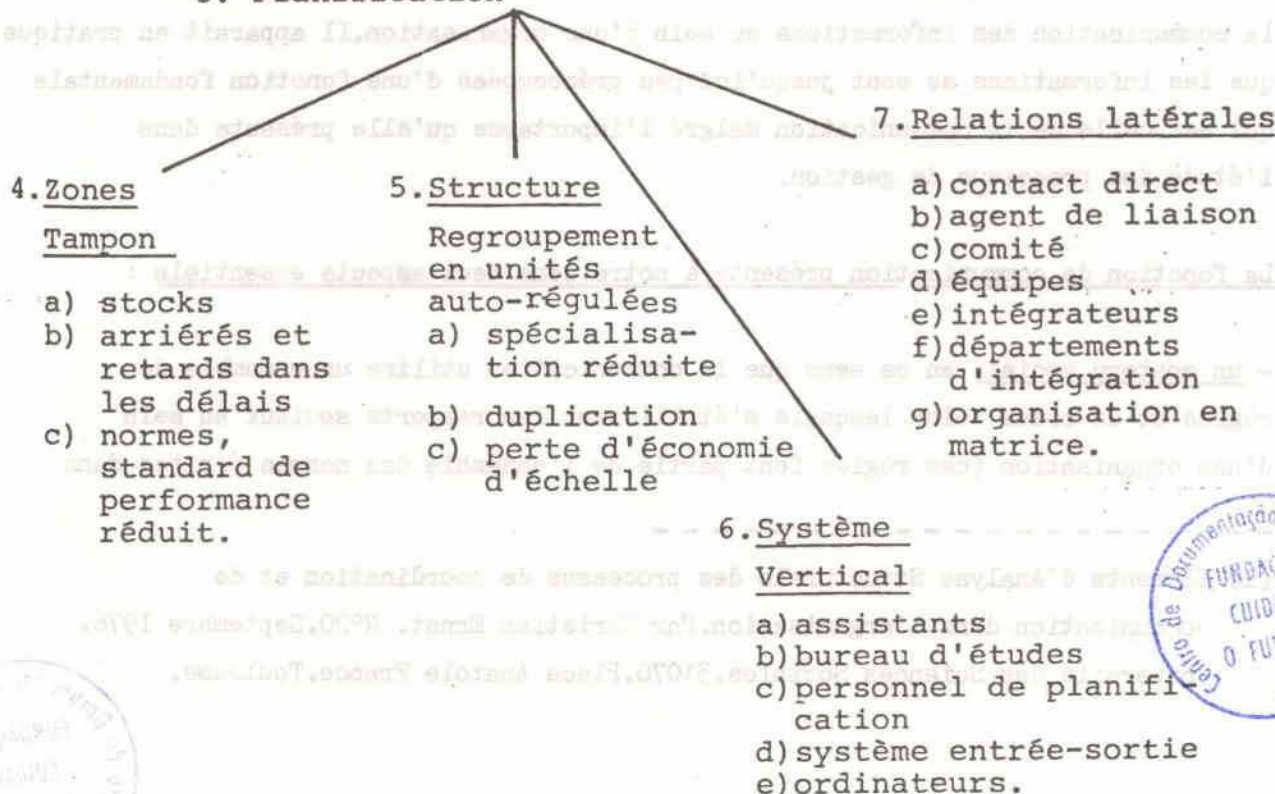
Pour Galbraith, "ce modèle mécanique sert de base à l'évaluation des différents types de structures.

Pour appliquer avec succès la coordination grâce à la planification, la hiérarchie et les règles, une organisation doit être capable de combiner à la fois la fréquence des situations d'exception et la capacité de la hiérarchie à les affronter.

Au fur et à mesure que l'incertitude de la tâche augmente, le nombre des situations d'exception s'accroît jusqu'à surcharger à nouveau la hiérarchie. Par conséquent, l'organisation doit entreprendre une nouvelle action de restructuration. Elle peut y parvenir de deux façons, soit en menant une action tendant à éliminer les besoins de traitement des informations, entraînant par là la réduction du nombre des situations d'exception à résoudre par la hiérarchie soit en menant une action tendant à accroître sa capacité de traitement des informations".

Galbraith propose un schéma de ces deux méthodes pour accroître la capacité de traitement des informations qui est le suivant :

- 1. Règles et Programmes
- 2. Hiérarchie
- 3. Planification



Il semble que la seule forme d'organisation généralement rencontrée dans les administrations africaines soit du type mécanique ou monocéphale, à système d'information pyramidal. Galbraith nous indique donc ici, que cette forme d'organisation ne peut être efficace en fonction de la prévisibilité des tâches accomplies dans les organisations.

Plus il y a des situations d'exception, plus il faut rechercher des formes d'organisation tendant à accroître la capacité de traitement des informations de l'organisation, en réduisant au maximum possible les situations d'exception.

### B. Le système d'information

Une recherche intéressante a été publiée par la faculté des Sciences Economiques de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse (1) en 1976, elle a été réalisée par Christian Ernst : assistant de gestion des entreprises dans cette université.

## Fundação Cuidar o Futuro

Traitant le système d'information, l'auteur nous présente ce qui suit : "On définit généralement un système d'information comme un ensemble de processus destinés à assurer la saisie, la mesure, le contrôle, le stockage et la communication des informations au sein d'une organisation. Il apparaît en pratique que les informations se sont jusqu'ici peu préoccupées d'une fonction fondamentale qui est celle de la communication malgré l'importance qu'elle présente dans l'étude des processus de gestion.

La fonction de communication présente à notre sens deux aspects essentiels :

- un contenu social, en ce sens que la communication utilise un ensemble de règles et de codes selon lesquels s'établissent les rapports sociaux au sein d'une organisation (ces règles font partie de l'ensemble des normes écrites dans

(1) Eléments d'Analyse Structurale des processus de coordination et de communication dans l'organisation. Par Christian Ernst. N°20. Septembre 1976. Université des Sciences Sociales. 31070. Place Anatole France. Toulouse.





la stratégie interne de l'organisation) ; c'est dans la mesure où chacun de ses membres assimile un certain conformisme à l'égard de ces règles et adopte un même langage qu'il est "en état de communication";

- une logique formelle, en ce sens que la communication se manifeste à travers un ensemble de processus ayant pour objet de transmettre des réponses à des stimuli (C'est pourquoi le terme de "message" est plus approprié pour désigner une information ainsi finalisée vers l'action), en vue de susciter des actions coordonnées au sein d'une organisation.

La fonction de communication représente un transfert d'information susceptible de modifier et d'harmoniser le comportement des centres de décision.

D'une façon générale, les processus qui sont sous-jacents à cette fonction peuvent être formels ou informels.

- les communications informelles se produisent essentiellement entre les individus ayant un statut hiérarchique de niveau comparable (cette observation repose sur le "principe d'homophilie" introduit par Royers et Bhowmick ; il exprime le degré de similitude, selon certains attributs tels que croyances, valeurs, statut social entre deux individus en interaction) ; elles correspondent donc, pour une large part, à des flux horizontaux.

- les communications formelles, expression de la rationalité dominante de l'organisation, mettent surtout en relation des centres de décision appartenant à des niveaux hiérarchiques différents ; de ce fait elles appartiennent essentiellement au réseau de communications verticales.

a) Le réseau de communications verticales véhicule des flux d'informations qui sont de deux types :

- des flux montants : dans la conception actuelle des structures organisationnelles qui est encore fondamentalement de type hiérarchique, les gestionnaires n'accordent, à tort, que trop peu d'intérêt à l'information montante (flux purement informatifs).

- des flux descendants : qui sont essentiellement décisionnels ; véhiculent selon les centres de décision et leurs fonctions, des paramètres de coordination ou des variables d'action portant des indications sur les objectifs à atteindre et sur la stratégie interne que l'organisation s'est fixée.



... Les flux d'informations descendants doivent, en effet, véhiculer l'autorité qu'exerce un supérieur à l'égard d'un subordonné sur son environnement interne et externe, réduisant ainsi l'incertitude de son action. C'est dans la mesure où cette légitimité de l'information descendante n'est pas respectée que se développent des canaux de communication horizontaux, de type informel, venant enrichir cet instrument de coordination que constitue le réseau de communications.

b) Le réseau de communications horizontales

Présente un caractère d'autant plus informel que la structure organisationnelle ne répond pas aux exigences de l'environnement. On observe ce phénomène chaque fois que, dans une organisation, l'évolution de l'environnement n'est pas accompagnée d'un changement compensatoire du système d'information.

...Malgré les situations compétitives ou même conflictuelles qu'elles peuvent créer, (Il est important de noter qu'un excès de communications horizontales peut, dans certains cas, avoir le même effet qu'un manque de communication), les communications horizontales sont nécessaires au fonctionnement d'une organisation, nous voyons au moins deux raisons à cela :

- elles tendent à accroître la motivation des individus en contribuant à réduire l'incertitude qui affecte leurs décisions ;
- elles constituent un instrument de coordination privilégié dans le cas de certains types d'organisation présentant une structure très différenciée.

Le développement d'un système d'information ne doit pas viser à rendre explicite l'ensemble des communications informelles : une telle tendance pourrait être perçue par les gestionnaires comme une réduction de leur latitude décisionnelle. L'objectif prioritaire doit être de réduire le caractère aléatoire de la communication en instaurant des canaux qui, indépendamment de leur degré de structuration, soient appropriés à la réalisation de la mission que poursuit l'organisation".

Christian Ersnt nous donne les propositions suivantes :

PROPOSITION I : l'étude des processus de communication doit occuper une place prépondérante dans l'analyse de conception du système





d'information associé au pilotage de l'organisation.

PROPOSITION II : Le système d'information, par sa fonction de communication, n'est pas neutre vis à vis de la structure de l'organisation.

...L'étude de l'impact structurel d'un système d'information pose des problèmes méthodologiques considérables.

PROPOSITION III: La banque de données associées au système de pilotage de l'organisation est un instrument privilégié de communication et de coordination.

Le système d'information de l'organisation est d'abord constitué par sa banque de données. C'est donc en elle que doivent être recherchées les possibilités d'améliorer les communications dans l'organisation. La banque de données sert, en effet, d'interface entre les centres de décision et les assiste dans leurs fonctions de coordination et de contrôle. Elle exerce elle-même une fonction de communication qui consiste à réguler les flux d'information circulant dans l'organisation en tenant compte de la capacité cognitive des gestionnaires, c'est à dire de leur aptitude à traiter rationnellement un certain volume d'informations.

PROPOSITION IV : Le système d'information associé aux fonctions de pilotage doit être hiérarchisé à l'image de la structure organisationnelle.

PROPOSITION V : L'analyse fonctionnelle du système de pilotage de l'organisation apporte les fondements d'une structuration modulaire de la banque de données associée à ce système.

... La recherche d'un complexe relationnel de type information-décision ne peut que reposer sur une étude détaillée des réseaux de communication formel et informel, même si ce dernier n'est pas explicitement reconnu par les dirigeants de l'organisation...".

Voici présentés les messages des recherches de Christian Ernst qui nous semblent assez bien expliquer l'ensemble des directions vers lesquelles



d'autres chercheurs (R.M.Cyert, J.G.March, S.Lacrampe, P.R.Lawrence, J.W.Lorsch, H.A.Simon, J.L.Lemoigne, S.P.Bonini...) ont effectué de nombreux travaux et élaboré des théories respectables et considérées comme des références scientifiques.

C. Les fonctions latentes d'une organisation : le problème de la bureaucratie à la française

Ce problème a été traité par des spécialistes en développement des organisations françaises tels que Crozier (1). Nous présenterons ici une réflexion de l'équipe du C.S.O (2) qu'animent Crozier, Sainsaulieu, Friedberg... publiée dans la revue POUR, N°28 dont le titre général est : "l'analyse sociologique des organisations" sous la direction de Erhard Friedberg. Cette très importante réflexion a le mérite de traiter des problèmes organisationnels aussi divers que : le mouvement pour l'organisation scientifique du travail, le mouvement des relations humaines, l'analyse stratégique (le comportement de l'individu au sein de l'organisation), le concept de relais, le problème de la bureaucratie à la française.

Malgré l'intérêt que l'ensemble de cette réflexion représente pour nous, nous nous bornerons ici à la présentation du problème de la bureaucratie à la française, modèle dont on hérite la plupart des pays africains, anciennement colonisés par la France.

Prendre connaissance de cette réflexion revient en quelque sorte pour nous, à démontrer qu'une administration dite moderne, en l'espèce l'administration Africaine, n'a pas du tout échappé au phénomène bureaucratique, jusqu'alors mal compris par les responsables politiques à la tête des pays africains, mais durement ressenti par le citoyen de la périphérie.

Pour nous, la bureaucratisation de plus en plus inadaptée au contexte de Jeunes nations en constante mutation, représente à coup sûr, la deuxième menace pour la paix sociale en Afrique dans les prochaines années.

-----  
(1) "L'acteur et le système ; le phénomène bureaucratique" par Crozier. Editions du Seuil. Paris. L964

(2) Centre de Sociologie des Organisations : Revue POUR : GREP (Groupe de recherches et d'éducation pour la promotion). L2-L5, rue des ptes ecuries. 75010. Paris. Tel : 824 46 76





Nous essaierons de préciser cette menace en mettant en lumière les difficultés rencontrées dans le contexte africain, au niveau de la maîtrise et de la manipulation de l'information, lésant le citoyen de la périphérie.

De nombreuses recherches ont souligné l'interrelation entre les systèmes d'organisation et les systèmes d'information dans les organisations.

Alors que les vieux pays sont en train de remodeler leurs systèmes d'organisation, tout se passe, en Afrique, comme si les Africains étaient aveugles et pensaient que les modèles qui ont fait faillite ailleurs feront miracle chez eux !

Friedberg relève les principales caractéristiques de la bureaucratie à la française :

a) Les caractéristiques organisationnelles

. Le règne de la règle impersonnelle constitue la première caractéristique de ce modèle. Rien n'est laissé à l'arbitraire ou à l'initiative individuelle, ni dans la carrière des agents, ni dans l'exercice même de leurs fonctions. Du même coup, les relations interpersonnelles sont vidées de tout contenu de pouvoir dans la mesure où le comportement des uns et des autres est réglé en détail par des règles impersonnelles.

. La centralisation du pouvoir de décision est le corollaire de la première caractéristique. Pour éviter les pressions trop personnelles ou les tendances au favoritisme, il importe en effet que le pouvoir de décision, chargé d'interpréter les règles, de changer ou éventuellement d'en édicter de nouvelles, soit aussi éloigné que possible des cellules d'exécution qui seront affectées par les décisions.

. La stratification des individus en groupes homogènes et cloisonnés entre eux : cette troisième caractéristique est la conséquence directe de la suppression de tout arbitraire et de tout rapport de dépendance. Une étude sur la réforme du ministère de l'équipement et du logement a analysé plus en profondeur l'effet de la stratification sur le fonctionnement d'une organisation administrative et sur sa capacité de changement. Elle a montré en particulier, que la



conséquence logique de cette stratification est la constitution de corps administratifs (corps des ingénieurs des ponts et chaussées, corps des ingénieurs des travaux publics de l'Etat...etc) s'affrontant autour de la maîtrise des sources de pouvoir au sein de l'organisation...

Ceci nous amène au quatrième trait distinctif de la bureaucratie à la française. La constitution de pouvoirs parallèles autour des seules sources d'incertitudes qui n'ont pu être éliminées.

Le règne de la règle, c'est l'expression de la tentative de supprimer au maximum l'incertitude dans le fonctionnement des organisations. malgré tout, des sources d'incertitudes subsistent.

#### b) Les cercles vicieux secrétés par ce modèle

...On peut en trouver un premier exemple autour du couple : règles impersonnelles/centralisation. Ces deux caractéristiques organisationnelles entraînent un fort cloisonnement entre strates, voire la constitution de catégories homogènes totalement isolées les unes des autres. Celles-ci entretiennent les unes avec les autres des relations de concurrence plutôt que de coopération, et sont ainsi conduites à ériger en fin les moyens partiels de leur ressort.

Le manque de communication, les difficultés dans l'exécution des tâches, bref, les résultats dysfonctionnels pour la poursuite des objectifs d'ensemble de l'organisation ne conduisent pourtant pas à un assouplissement du système. Car ceux qui pourraient s'attaquer aux vrais problèmes ne les connaissent pas. La seule arme dont ils disposent c'est une élaboration minutieuse des règles et un renforcement de la centralisation...

Un deuxième type de cercle vicieux peut être détecté à partir des réseaux de pouvoirs parallèles qui caractérisent le modèle bureaucratique à la Française.

Par l'établissement de règles impersonnelles, celui-ci vise à éliminer le maximum de sources d'incertitudes pesant sur le fonctionnement de l'organisation. Mais ce faisant, il renforce nécessairement le pouvoir de ceux qui contrôlent la ou les quelques sources d'incertitudes qui subsistent malgré tout.





En effet, les relations de pouvoir et de dépendance qui se nouent autour de celles-ci sont d'autant plus contraignantes que les individus concernés peuvent moins facilement s'y soustraire en opposant les zones concurrentielles de pouvoir les unes aux autres. Des conflits particulièrement violents se grefferont donc sur des zones de privilèges spéciaux et constitueront des foyers permanents de mécontentement. L'existence de ceux-ci justifiera et avivera à tous moments la peur des rapports de dépendance. La conséquence naturelle en sera une pression accrue pour la centralisation et l'impersonnalité.

En résumé, on peut dire que le modèle bureaucratique à la française se caractérise par le fait que ses difficultés de fonctionnement renforcent ses traits organisationnels au lieu de les corriger. En d'autres termes, il s'agit d'un modèle organisationnel trop rigide pour se corriger en fonction de ses erreurs.

Ceci a pour dernière conséquence que le changement dans un tel système ne peut se produire qu'en bloc et par le sommet au cours d'une crise qui secoue l'ensemble de l'organisation.

En effet, les caractéristiques organisationnelles de ce modèle rendent impossibles les adaptations graduelles de l'organisation aux transformations de toutes sortes de son environnement (technique, économique, social...etc). Car ceux qui perçoivent les transformations là où elles apparaissent, c'est à dire au niveau de l'exécution, n'ont pas le pouvoir d'introduire les changements nécessaires. Et ceux qui ont le pouvoir, c'est à dire les dirigeants du sommet, n'ont pas l'information pertinente soit parce qu'en la leur cache, soit parce qu'ils ne savent ni la recevoir ni l'utiliser.

La conséquence d'un tel état de choses est que l'organisation aura tendance à ignorer les transformations de son environnement. Elle n'en reconnaitra l'importance que lorsque celles-ci seront la cause de difficultés particulièrement graves dans son fonctionnement. Alors le changement se produira mais il viendra du sommet qui est seul capable de l'imposer, il viendra en bloc et s'étendra sur l'ensemble du système car il ne pourra se faire qu'à travers une refonte des règles impersonnelles applicables à tous.



Par les délais et l'ampleur considérables qu'il nécessite, un tel changement engendre toujours une crise profonde qui constitue une césure dans le fonctionnement de l'organisation. Pendant une courte période, celle-ci retrouve sa fluidité à travers des interventions arbitraires individuelles et au prix de l'établissement de rapports de dépendance extrêmement contraignants. Tout paraît alors possible, mais vite la fièvre retombe et l'organisation redémarre sur son régime de croisière. Elle entame une nouvelle phase de routine.

Ainsi la crise, si elle est exceptionnelle, fait partie intégrante du modèle.

D'une part, elle constitue son mode d'adaptation aux transformations de l'environnement. D'autre part, la vivacité même de ses mécanismes et son caractère autoritaire font qu'elle constitue un profond traumatisme pour les membres de l'organisation et qu'en perpétuant la crainte de l'autorité et des relations de dépendance, elle renforce les pressions vers l'impersonnalité et la centralisation.

### c) Les fonctions latentes du modèle

Un tel modèle d'organisation entraîne des coûts importants pour les participants. De même, il peut apparaître comme aberrant et irrationnel à un observateur étranger. Il n'en demeure pas moins qu'un tel système s'est développé, maintenu et se maintient encore.

Aussi, doit-on s'interroger sur les facteurs qui font qu'un tel état de choses puisse durer aussi longtemps. Pour répondre, il faut cerner la rationalité la logique propre d'un tel modèle, les fonctions qu'il remplit de façon latente et qui font que les participants s'en satisferont et y trouveront leur compte.

C'est ainsi que le modèle bureaucratique à la Française peut être analysé comme une réponse à un certain nombre de valeurs et d'exigences fondamentales (telles que la recherche de la sécurité et de l'autonomie personnelle, la crainte des relations de face à face, l'exigence d'égalité doublée d'une répugnance à l'égard des relations de dépendance...etc, Ainsi, les caractéristiques organisationnelles que nous avons passées en revue deviennent en quelque sorte des médiations organisationnelles pour ces valeurs ou ces exigences. Le modèle organisationnel les exprime en quelque sorte..."





Ainsi donc, Friedberg, homme de terrain qui connaît bien les problèmes de l'administration bureaucratique, nous sensibilise à une situation qui n'est pas différente de celle que les africains s'évertuent à renforcer dans un contexte qui, autrefois, était convivial, pour reprendre l'expression de Ivan Illich.

Mais en réfléchissant sur la moisson d'enseignements que Friedberg nous apporte à propos de la bureaucratie française, il est curieux de constater que l'Afrique séculièrement communautaire s'est saisie de ce modèle, comme si c'était elle qui l'avait inventé, non pas comme un système ouvert aux masses périphériques pour son bien être et en quelque sorte pour sa satisfaction mais avec beaucoup d'amertume, pour asservir le peuple qui se demande bien à quoi sert une administration aristocratique fermée sur elle même et se contentant d'accentuer une dictature sans visage humain.

Il est aussi regrettable que l'école africaine d'organisation ne soit pas encore née, alors que la civilisation africaine avec des tribus riches en modèles d'organisation humaine offre des formes traditionnelles d'organisation qui ont fait la joie ou le bonheur des peuples.

Les Africains ont préféré transplanter des modèles exogènes non adaptés à la philosophie traditionnelle pour devenir bien plus bureaucratique que ceux qui ont inventé le modèle bureaucratique, en l'occurrence les Européens.

Non, le modèle bureaucratique fait de l'homme une main qui n'a ni coeur ni tête. Il le mécanise de telle sorte que la seule façon pour se tirer d'affaire est de développer des modes de comportements individualistes trop artificiels et inhumains pour l'homme africain né des groupes sociaux homogènes, équilibrés, harmonisés et joyeux.

Mais l'adoption du modèle bureaucratique vise, pour une certaine minorité, à confisquer le pouvoir au sommet de la pyramide sociale, ainsi, pouvoir et zones d'incertitudes contrôlées et maîtrisées par ces minorités sont intimement liés comme nous l'apprend Michel Crozier (1).

(1) " Acteur et système". Editions du Seuil.



Pour lui, le pouvoir d'un individu est fonction de la zone d'incertitude qu'il contrôle, plus cette zone est vaste et stratégique, plus celui-ci dispose de pouvoir dans l'organisation.

Ceci n'est pas seulement valable dans les pays développés ou en France, il en est de même dans l'administration africaine.

Crozier nous indique que les sources de pouvoir pour l'individu sont les suivantes :

- la spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable Individu/organisation.
- incertitudes autour des relations entre l'organisation et son environnement : Organisation/environnement
- organisation des flux d'informations : Organisation/individu.
- Utilisation des règles organisationnelles : Pouvoir de l'individu/organisation.

On pourrait encore citer bien d'autres sources de pouvoir de l'individu dans l'organisation.

## Fundação Cuidar o Futuro

Mais ces sources de pouvoir ne sont pas propres à un type d'homme, noir ou blanc. Tous ont des combines identiques qui entraînent des comportements visant une gamme d'objectifs individuels de base presque semblables.

### D - Système d'information et système de décision

Avant que les Africains se mettent à la tâche, pour étudier scientifiquement leurs problèmes d'organisation et de maîtrise de l'information dans les administrations du continent, ceux ci doivent être attentifs aux enseignements des autres.

Nous ne pouvons pas terminer cet article sans parler du système d'information et du système de décision dans les organisations.

Dans son ouvrage "les systèmes de décision dans les organisations",

Le Moigne nous éclaire à ce sujet en nous communiquant ce qui suit :





" Qu'on l'érige en théorie ou qu'on la considère comme un système, qu'on s'intéresse à ses flux ou qu'on débâte de sa valeur, l'information occupe une place centrale dans le processus de décision centrale au point que bien des incompréhensions, et parfois de durs conflits sont nés d'une sorte de confusion tacite entre l'information et la décision, entre les systèmes d'information et les systèmes de décision, voire entre la théorie de l'information et les théories de la décision. Les progrès que le Management a fait depuis vingt ans vers une plus claire intelligence du phénomène information dans la vie des organisations sont certainement une des clefs de route de la gestion moderne. Et il importe de les avoir à l'esprit lors de toute réflexion sur la décision. Mais cette proximité ne signifie pas identité : la tentation du technocratisme, comme bon nombre des ambiguïtés du contrôle de gestion, trouvent là leur origine. Non sans quelque naïveté, la Figure 2 rappelle cette distinction entre système d'information et système de décision..." (1)

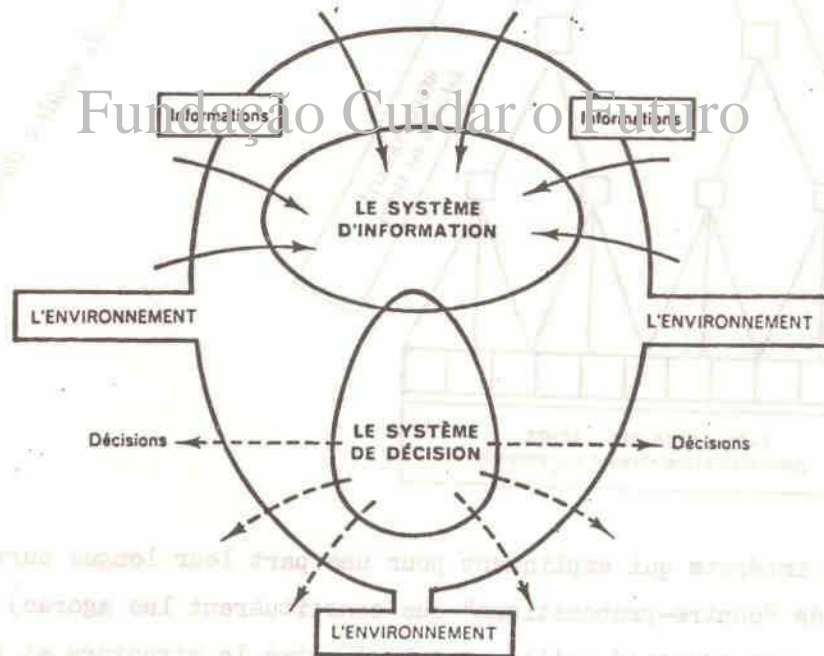


FIG. 2. — Système d'information et système de décision

(1) J.L. Le Moigne : Les systèmes de décision dans les organisations.

Presses Universitaires de France. 108, Bd St Germain. Paris . 1974.



Parlant de structure des organisations et des systèmes d'information, et plus particulièrement des théories classiques, Le Moigne écrit : " Si F.W.Taylor (1911) et surtout H.Fayor (1916) ont donné, il y a plus de cinquante ans, leurs lettres de noblesse à ces modèles rationnels et aisément décrits, ils avaient fait leur preuve depuis des millénaires et les schémas d'organisations adoptés par les collectivités militaires ou ecclésiastiques ont dominé...et souvent dominent encore bien des conceptions européennes du management. Ils sont si familiers que l'on peut, cavalièrement, réduire leur présentation sur la figure ci-après : celui de la très classique pyramide.

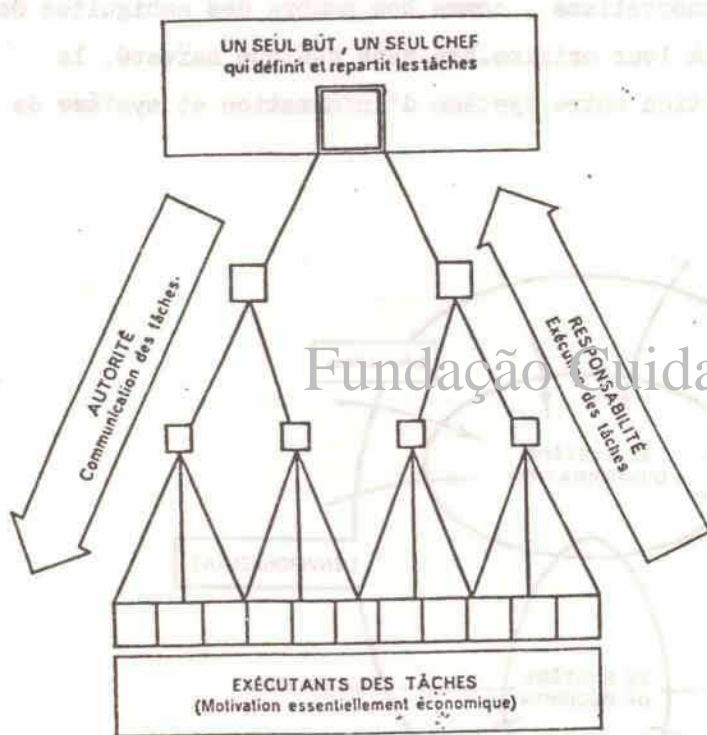


Fig. 3 — Schéma du modèle « classique » de l'organisation

Leurs intérêts qui expliquent pour une part leur longue survie (malgré les tentatives de "contre-propositions" que constituèrent les agoras) tient peut être à la quasi-identité qu'ils postulent entre la structure et le système d'information dans les organisations : l'unique réseau par lequel circule l'information dans l'appareil étant -devant être- celui de sa structure formelle de commandement ; chaque agent devant être parfaitement rationnel dans les comportements que l'on attend de lui".





C'est avec Le Moigne que nous allons clôturer ce travail qui n'a pas l'ambition d'épuiser le vaste domaine qui est celui de l'information.

Le Moigne nous suggère la démarche suivante :

On ne peut concevoir un système d'information indépendamment de la structure de l'organisation (le système de communication) où il s'exerce.

1°) On présente succinctement les principales théories de l'organisation, afin de définir le cadre et les principales composantes du phénomène organisation : les théories dites classiques et par là familières, les théories dites des relations humaines regroupées selon l'importance relative de la psychologie ou de la sociologie dans leur fondement et les théories des systèmes, de la contingence à l'environnement et de la capacité cognitive des organisations.

2°) Retenant le phénomène de la capacité cognitive comme axe directeur pour orienter l'analyse, on met en évidence l'importance des caractéristiques de complexité et d'incertitude de l'environnement pour expliquer la croissance des flux d'information dans les organisations. On en tire incidemment une typologie commode des systèmes d'information.

3°) Ayant identifié l'importance des mécanismes intégrateurs dans la gestion des organisations, on souligne le rôle relativement limité et toujours dépendant des systèmes d'information dans l'exercice de ces intégrations. Les ressources spécifiques de la structure, par les actions de type "filtration" (réduire le flux d'information) ou de type "dérivation" (augmenter la capacité cognitive), sont recensées, après que le coût de l'intégration ait été analysé.

4°) On introduit une réflexion sur les conséquences psychologiques engendrées par l'adaptation de l'organisation à des nouveaux types de communication ; les types que provoque le développement de la technologie des banques de données on souligne en particulier le problème des limites de tolérance de l'individu à la rationalité, on en conclut sur l'importance de l'activité de modélisation dans la fonction du manager, lequel devient aussi un élément de son propre système de décision".



Pour compléter les suggestions de Le Moigne et celles de Christian Ernst pour les Africains : AU NIVEAU MACROSCOPIQUE.

1°) L'administration africaine ne doit pas être un instrument au service des minorités qui elles seules en tireraient profit, elle doit en priorité servir la périphérie sociale c'est à dire le citoyen.

2°) L'information qui sera produite par l'administration ne doit pas se faire à sens unique, les masses ne sont pas les "colonisés" de l'Etat. L'administration ne fait pas les nations, elle est avant tout au service des citoyens. Les Africains doivent comprendre que ce ne sont pas les citoyens qui sont au service de l'administration.

3°) Si l'on admet ce principe qui veut que l'administration soit au service des citoyens sans exclusive, l'administration africaine doit être productive. Pour qu'elle le devienne, les citoyens africains doivent compter sur une auto-organisation, ils doivent compter avant tout sur leurs propres forces, sur leurs compétences.

Il faut une administration africaine adaptée au contexte africain et non une administration coloniale ou néocoloniale faite pour des minorités. Il faut s'orienter vers la naissance de l'Ecole africaine d'organisation qui n'existe pratiquement pas encore ou qui, du moins, reste silencieuse. La formule du type laboratoire Africain de coordination de recherches et d'études interdisciplinaires pourrait répondre à ce vœux.

4°) Il ne suffirait pas de plaquer des modèles étrangers dans le contexte africain pour croire qu'ils sont adaptés à nos problèmes. L'Afrique doit développer sa propre capacité, par le diagnostic et la conception des modèles d'organisation collant aux réalités africaines. Il faut développer les compétences continentales c'est à dire le nombre d'experts africains dans les techniques relatives à la gestion sociale, administrative et économique des organisations.

Ces hommes qui doivent être bien choisis, non pas en fonction de leur seul bagage livresque mais en fonction de tout un acquis sur les réalités humaines, doivent être doublés de qualités individuelles qui pourraient leur permettre de s'adapter à toutes les couches sociales non seulement de leur pays mais de toute l'Afrique.





Ces hommes doivent être formés pour servir toute l'Afrique sans discrimination ni nationalisme.

Le système au niveau microscopique

1°) Dans une administration africaine, le système d'administration est, comme nous l'avons vu, peu différent de ce que nous a présenté Friedberg. Il faudrait se poser les questions suivantes : quelle administration pour quel pays ? Quelle administration pour quels citoyens ? ou quel citoyen pour quelle administration ?

Un gouvernement africain, sous un régime bureaucratique, avec tout ce que cela représente comme menace pour les masses à la base de la pyramide, devrait, s'il est au service de sa nation entière, réinventer l'avenir, remodeler, voire réformer le système bureaucratique et son administration qui ne semble pas, jusqu'à preuve du contraire, coller au contexte traditionnel africain.

2°) Il faut bien se dire que le système d'information dans un pays n'est pas neutre, il ne sert pas à servir d'instrument pour améliorer la qualité de la vie et l'expression des citoyens.

3°) L'Etat informatif : l'une des erreurs des pays africains a été d'adopter l'informatique juste après leurs indépendances alors que le côté technique de l'organisation n'était pas au point.

Si l'information de l'administration a permis d'améliorer la gestion budgétaire, elle n'a pas supprimé les situations d'exception dans la vie administrative africaine, qu'il serait long de détailler ici.

Il nous faut souligner que l'informatique est un domaine en constante mutation. Elle peut devenir un instrument dangereux pour le citoyen : tous les pays développés sont confrontés à ce problème.

Les pays africains doivent comprendre que : avant de développer l'informatique, il faudrait d'abord promouvoir de nouvelles formes d'organisation et



de traitement de l'information, améliorant la qualité de la vie des citoyens.

Pour terminer notre propos, il faut dire que l'information est pour toute organisation, pour tout pays et pour le monde entier ce que la sève est pour l'arbre. Il vaudrait mieux, pour nous, étudier le fonctionnement d'un arbre pour comprendre l'avenir de nos organisations et de nos pays.

Pour résumer cet article, le traitement de l'information en Afrique laisse à désirer, descendant du sommet de la pyramide, il n'est pas certain que l'information arrive au bas de la pyramide sans déformation.

En décrivant le contexte africain, nous avons voulu "remuer le panier à crabes" qu'est le royaume de l'administration. Le citoyen non fonctionnaire se pose de nombreuses questions sur le rôle d'une administration truffée de cercles vicieux, pour reprendre l'expression de Friedberg. Le contexte africain est un tout dans lequel tous les types de problèmes sont mélangés.

Nous n'avons pas parlé du concept de consommateur en terme de Marketing cependant, ceci nous aurait permis de comprendre l'administration ou les organisations africaines ne semblent pas tenir compte de leurs consommateurs.

Mais pour l'instant, une minorité d'Africains tire profit des administrations, ce sont les fonctionnaires, les membres de leurs familles, les politiciens et les voleurs à cols blancs qui savent détourner l'information pour servir leurs intérêts au risque de ruiner la nation (cas du détournement des douanes africaines).

La pyramide sociale africaine est semblable à celle des organisations telles que les Eglises, et les corps d'armées: modèles trop rigides pour s'adapter aux mutations que connaît le monde contemporain. A ce sujet, Le Moigne nous a bien expliqué pourquoi ces modèles d'organisation ont résisté aux changements. Mais de là à dire que ce sont de bons modèles il n'y a qu'un pas qui est cependant difficile à franchir.

Oui pour la souplesse d'une organisation mais non à l'inertie comme à la révolution.





A propos de l'interaction entre le système d'organisation et le système d'information, la fonction de Jay.R.Galbraith  $I = f(U,N)$  (1) représente assez bien cette interaction. Ainsi donc, la quantité d'informations (I) pour assurer une réalisation est fonction du degré d'incertitude (U) concernant sa réalisation, ainsi que du nombre d'éléments utiles à la prise de décisions (N) ;

En complétant la fonction  $I = f(U,N,C)$  (2), on ajoute à la fonction % C le degré de corrélation ou d'interdépendance entre les éléments nécessaires à la prise de décision. Il s'agit ni plus ni moins que le système d'information dépende du type d'organisation dans lequel il est appliqué. Le type d'organisation, à son tour, est fonction de la nature des incertitudes à maîtriser par l'organisation.

Quant au modèle bureaucratique à la française, c'est bien lui qui a été légué aux pays africains qui l'ont travesti à leur façon, pour servir avant tout les intérêts autres que ceux de tous les citoyens.

Etudier le système d'information c'est avant tout étudier le système d'organisation dans lequel il circule.

Etudier le système d'organisation c'est s'intéresser avant tout à l'homme dans sa vie en groupe, pour produire des effets utiles à toute sa collectivité : c'est étudier la société entière à travers ses micro-organisations.



BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- .....
- Jay R. GALBRAITH - Approche opérationnelle des problèmes de structure  
Document de travail 72-39 - Novembre 1972.  
Institut Européen de Recherches et d'Etudes supérieures  
en management. Place Stéphanie. 20.B.1050.Bruxelles
  - Christian ERNST - Eléments d'analyses structurales des processus de  
coordination et de communication dans l'organisation  
N°20 - Septembre 1976. Faculté des Sciences Economiques  
Université des Sciences Sociales. Place A. France  
31070 - Toulouse
  - Jean Louis LEMOIGNE - Les systèmes de décisions dans les organisations  
P.U.F. - 108, Bd St Germain. Paris
  - Neely D. GARDNER & Michel de JIHEF - Organisation du travail dans l'entreprise. Vol. I  
Editions Gamma (Tutortext). 1, rue Garancière. Paris
  - FRIEDBERG - L'analyse sociologique des organisations  
Revue POUR. N°28. Spécial sociologie
  - EINAR-THORSRUD - La démocratisation du travail et le processus de  
transformation de l'organisation.  
CEE - Bruxelles . Novembre 1974.
  - CROZIER - L'acteur et le système . Ed. Seuil
  - J.L. LEMOIGNE - Les systèmes d'information dans les organisations  
PUF. Paris . 1973.
  - S. LACRAMPE - Systèmes d'information et structure des organisations  
Hommes et techniques. Paris. 1973.

Fundação Cuidar o Futuro





CANAUX TRADITIONNELS DE L'INFORMATION AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS ORALES  
( Cas de l'Afrique noire)

Kossi Tata DJONOUKOU

Dans la mesure où les données dont nous disposons ne couvrent pas l'ensemble du continent noir, nous ne pouvons pas prétendre à ce que cet exposé soit valable pour toutes les ethnies de l'Afrique Noire. Cependant, nous espérons pouvoir dégager certaines constantes dans les canaux traditionnels de l'information en Afrique Noire.

On peut prétendre, sans risque d'erreur, que presque toutes les sociétés africaines (de l'Afrique Noire du moins) se recrutent dans la catégorie des sociétés orales, c'est à dire des sociétés qui, bien que n'ayant pas l'appui de l'écriture arrivent à conserver (merveilleusement) dans la mémoire le "savoir social" et à le transmettre par les canaux de l'oralité. De telles sociétés, de telles civilisations, ne peuvent manquer d'octroyer le primat aux paroles véhiculées et reçues. Ainsi, en Afrique Noire, l'information est distribuée selon des paliers traditionnels, suivant des média privilégiés. L'information, ainsi canalisée, trouve un fondement social en accord avec les règles juridiques et sociales de la coutume, car, sociale par ses média, une telle information ne peut que l'être aussi par ses fins.

Par ailleurs, des lignes de force commandent les schémas des canaux d'information selon la nature de l'information ou le statut des personnages (ou personnes) en présence. Car, en Afrique Noire, l'information passe essentiellement par la parole (orale et ses différents attributs) ; or, chez le Noir traditionnel "parler (pour informer) c'est avant tout détenir le pouvoir de la parole".

Mais quels sont finalement les canaux traditionnels de l'information en Afrique Noire ?

Le plus souvent, des institutions sociales admises par la coutume ont valeur de vecteurs d'information et de communication, à telle enseigne que



la détermination sociale (et les idéologies) de plusieurs ethnies passe forcément par elles.

Dégageons :

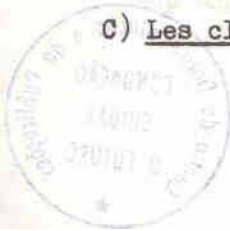
a) Les arbres à palabres (ou les abris de la parole) .Ce sont en général des lieux de rencontre où l'on vaque à de menues occupations, en discutant des choses futiles et essentielles : c'est dans ces moments que l'on fait étalage du patrimoine social et historique.On y fait des récits familiaux et locaux, des excroissances de généalogies.On y communique tout ou rien.Cela dépend beaucoup des personnages en présence et de la nature de l'information du moment.Disons en passant, que ces palabres peuvent être parfois exclusives : celles qui réunissent les hommes (pour une information non officielle) ne sont pas ouvertes aux femmes ni aux enfants. etc Mais toujours est-il que ces lieux sont pas excellence des canaux par où se draine des informations déterminées ou sporadiques dont le seul but est de tenir les membres du groupe informés soit des principaux événements (sociaux) de la journée, soit des projets propres au groupe.Il arrive qu'on y distribue (communique) des informations accessoires à un événement donné ou à une information officielle...etc

Fundação Cuidar o Futuro

b) Les marchés : Ils constituent une institution sociale très prisée et très efficace dans le domaine de l'information.Habituellement le marché réunit (à des jours et à des lieux fixés par une convention sociale) des populations appartenant à des groupes sociaux différents.Le jour venu, hommes, femmes, et enfants ( autochtones et étrangers) affluent de tous côtés.C'est alors que commence un véritable drainage des nouvelles de toutes natures : politique, économique, sociale, officielle, privée, particulière...etc. Et quand tombe le soir, chacun rentre dans son bercail sans manquer de faire part, sur son chemin de retour de ce qu'il vient d'apprendre au marché.Chacun accueille et interprète à sa manière ce qu'il a appris.On en profite pour faire des commentaires, des propagandes ou des publicités ...etc

Ce système d'information fonctionne merveilleusement encore, à l'heure où nous parlons.

c) Les classes d'âge : Elles constituent une "caste à part" dans les structures





sociales, elles fonctionnent comme un véritable "appareil idéologique" ; c'est une école d'instruction civique, d'information militaire...etc .L'appartenance à cette classe confère au titulaire le droit à l'information destinée à consolider la solidarité ontologique des membres. Il y est adopté des mots de passe ou bien un langage ésotérique servant à communiquer une information spéciale et comprise seulement des membres. Il s'y fait un foisonnement du verbe articulant à l'adresse des membres, le patrimoine social et politique. Si une information officielle doit être communiquée, il suffirait de toucher un des membres pour que tout le groupe soit mis au courant...etc

d) Le langage tambouriné : Il a une orientation fixe et justifie un privilège, il transmet de brèves informations, soit accessoires à d'autres (mort d'un chef, jugement, guerre, combat) soit liées étroitement à une situation donnée. Le langage tambouriné a une puissance incantatoire. On s'en sert pour communiquer une information à une grande puissance, il permet de transmettre un message au delà de la portée de la voix. Pour annoncer une information grave le langage tambouriné est accompagné de coups de canon ou de corne. Malheureusement, il ne permet pas la conversation dans l'information. Aussi, convient-il d'accroître la substance des informations et des messages, d'en connaître les circonstances.

e) Certains rites traditionnels : (funérailles, danses spéciales et expositions ostentatoires, cultes religieux, cérémonies de libations ou propiatoires...etc) Ces moments offrent l'occasion d'information historique, panégyrique : les "hommes de parole" ou les hommes de la "caste du verbe" se targuent de détenir qui une parcelle du savoir social, qui la vérité historique...etc. Pendant ce temps, l'auditoire "en situation" cherche à saisir le message ainsi transmis en filigrane.

A tout ceci pourraient s'ajouter d'autres institutions sociales qui offrent le spectacle de mise en formules des réalités sociales ; c'est le cas notamment des moments d'"échanges verbaux", des danses, des joutes oratoires et poétiques où les mots et les phrases ont souvent un arrière-plan cachant des informations précises mais qu'on ne peut pas dire en termes crus parce que, dans ces sociétés, la parole est très codifiée et la coutume observe des règles de bienséance.





Certains personnages, responsables de la pérennité du savoir (social) et du corpus de l'information du groupe méritent d'être cités ici. Ils veillent à la détermination sociale ou sont détenteurs de l'autorité politique coutumière.

Nous allons donc nous efforcer de donner les statuts de ces personnages et les types d'informations qu'ils peuvent fournir.

a) Les vieillards ( et les sages ) : Ce sont des personnages intouchables qui, en Afrique Noire appartiennent à une caste spéciale de la parole. Ils ont leurs privilèges et leur esprit d'exclusive. Ils ont l'apanage de la parole (de la grande parole) et, à ce titre, ils sont au sommet de l'édifice social. Cette position privilégiée de la pyramide sociale traditionnelle permet aux vieillards (et aux sages) de pouvoir déclamer des informations spéciales. Souvent, ce sont les seuls qui soient habilités à annoncer certaines informations, telle la mort d'un chef, d'un dignitaire ou d'un chef de culte.

Exemples :

Pour annoncer la mort d'un grand chef, les Baoulé (en Côte d'Ivoire) disent : "Il a mal au pied", au Sénégal, les Diola adoptent la formule "la terre est cassée", les Fon du Bénin (ex Dahomey) eux l'expriment par "il a cassé la pipe" et les Ewé du Togo disent "son lit est gâté" ou bien "il a tourné le dos"...etc

Nous sommes en pleine gérontocratie, il est alors de règle que les vieillards soient les premiers à diffuser certaines informations considérées comme relevant de la catégorie de la "grande parole". Aussi, s'adresse-t-on à eux pour connaître un point précis de l'histoire locale ou universelle.

b) Les chefs du culte (initiateurs) : Ce sont des personnages ayant une fonction sociale précise et dont la personnalité s'impose au sein du groupe social. Ils détiennent et véhiculent des informations très stylisées mais variant suivant la caste d'appartenance. Ou encore, ils emploient un langage ésotérique à l'adresse des jeunes initiés. Ils font souvent des récits mythiques ou étiologiques ayant un but initiatique ou didactique. Parfois des réalités sociales sont transposées ou projetées à travers ces récits.





c) Les griots : Ils fondent au niveau social la "caste du verbe".  
Généalogiste, chanteur, musicien, le griot est tout cela à la fois. Il est l'agent transmetteur et fixateur de tous les événements au sein d'une société. Il est "la mémoire et l'archive sociale". A ce titre, il a une liberté de parole illimitée. Un événement se produit-il ailleurs ? Le griot en prend note (et éventuellement en fait une mise en formule, proverbe, chanson) et le transmet au groupe.

d) Le crieur public : Il est appelé à annoncer au public des informations à caractère officiel, venues soit des autorités politiques, soit des autorités politiques nationales.

e) Les représentants du Gouvernement (ou leurs équivalents locaux). Les Noirs traditionnels ont gardé en mémoire l'image dominante du Blanc colonisateur. Cette image s'incarne à leurs yeux par les représentants du gouvernement, par les "hommes officiels" qui sont pour eux des "envoyés de Dieu" surtout s'ils sont étrangers au groupe social. Ils sont toujours bien écoutés et l'information qu'ils diffusent trouve un large écho auprès d'un auditoire psychologiquement préparé à l'avance.

On pourrait ajouter d'autres canaux d'information, tels que les "rumeurs", les "on dit", les "radio-trottoirs"...etc

L'Afrique Noire est résolument tournée vers une société de consommation exigeant une refonte totale ou partielle des structures sociales archaïques se révélant comme des clivages dépassés. Les dirigeants africains s'efforcent de contrôler, de supprimer ou d'améliorer certaines pratiques traditionnelles ancestrales et, ceci, au nom des impératifs économiques et de la conjoncture mondiale, au nom de la construction nationale. Cependant, bien des institutions sociales coutumières (socialement valorisées) ayant une continuité séculaire existent encore et font l'"Afrique éternelle". C'est peut être le cas des canaux traditionnels de l'information.



SYSTEME DE COMMUNICATION TRADITIONNELLE ET MOBILISATION POPULAIRE  
(en vue du développement national)

Yao AHADÉ

Si l'on tient à utiliser les mass-media pour mobiliser les populations paysannes autour des plans de développement national, peut on ignorer ou mépriser leurs techniques habituelles de communication ?

Cette interrogation nous semble fondamentale. N'en déplaise à certains qui estiment anachronique toute idée de retour à l'éternel hier. Mais n'est-ce pas tomber dans un travers contraire que de proclamer la suprématie absolue de "l'aujourd'hui" sur "l'hier" ?

Certains peuples sont si profondément attachés à leur culture qu'ils se méfient de toute semence extérieure. Vouloir les conduire manu militari, au stade des mutations sociales modernes mène inexorablement à l'échec. Le maniement de la psychologie sociale exige beaucoup d'élégance, de raffinement, de douceur. Toute brutalité engendre l'inefficacité, si elle n'appelle pas la rébellion...

LE BOULEVERSEMENT DU SYSTEME TRADITIONNEL DE COMMUNICATION

Dans les temps modernes, les media (la radio, la télévision, le cinéma, la presse écrite, les bandes dessinées, les affiches publicitaires...) forment la trame essentielle du système de relations organiques qui composent les nations euro-américaines. L'état actuel de la recherche permet à certains spécialistes d'assigner à ces média des fonctions de publicité, de "sublimation répressive", de superstructures d'intégration...

Nous n'envisageons pas l'étude de leur impact sur les sociétés occidentales. Après tout, la radio, la télévision, sont les produits d'une culture dont elles ne peuvent pas subvertir fondamentalement les valeurs.





A contrario; elles sont les moteurs de l'anéantissement des substrats de la civilisation africaine qu'elles ont envahie, conquise, dominée... Il y a eu transfert, imposition des modes de vie, de comportement, de pensée, de l'Etat conquérant: Une dictature culturelle tout à fait dramatique pour l'Afrique

La communication mécanique a, virtuellement, supplanté la communication traditionnelle. Une grande vertu de la communication traditionnelle s'est évanouie : le dialogue. Avec ses éléments essentiels : la palabre, interminable mais riche de sagesse, de cultures politiques, sociales, économiques... Aux mots chaleureux, affectifs, persuasifs de la parole nègre, s'est substituée une information à sens unique : le communiqué. Le locuté n'a aucune possibilité d'ouvrir directement le débat avec le locuteur, de lui faire part de ses observations sur le sujet abordé. Il s'agit d'une technique de diffusion qui heurte les principes de la palabre.

Ceci entraîne le bouleversement et le déséquilibre total de la psychologie des peuples d'Afrique par l'intrusion et l'action de la radio et de la télévision.

## Fundação Cuidar o Futuro

Ceux de notre génération qui ont pu grandir au village se souviennent encore de l'animation culturelle le soir : l'éducation par les contes, les proverbes, les fables, les chants, des soirées récréatives de tam-tam, de danses et de théâtres. et de toutes sortes de jeux divertissants et instructifs. L'effondrement de toutes ces institutions est aujourd'hui général en Afrique. Le témoignage du professeur Babakar Sine, philosociologue sénégalais (1) décrit parfaitement bien la gravité du drame. " L'action et la pratique audiovisuelle de poursuivent aussi dans des cas, sans le moindre respect des formes traditionnelles de l'éducation populaire et des activités culturelles coutumières. L'intervention anarchique et concurrentielle de la radio et de la télévision contribue même à accélérer le processus de déperissement de telles activités".

M. Babakar cite le cas précis de "lèpe" en déclin. Le lèpe est une sorte d'école du soir au Sénégal, réservée, après le diner, aux enfants.

---

(1) Babakar Sine : Audiovisuel et extraversion culturelle

Séminaire de l'I.N.A., Epernay, Février 1977.



Mères et Grand-mères (premières responsables de l'éducation de l'enfant) rivalisent de talents pour émerveiller et instruire à travers des fables, des contes, des histoires peuplées d'animaux et de personnages imaginaires. Les enfants y découvrent un moyen efficace de formation et de développement de leur esprit d'imagination. Ils y apprennent en même temps des leçons élémentaires de l'histoire du pays, les données du monde environnant. Le professeur Babakar Sine explique le désintéressement des populations de "lèpe" par l'éclatement des structures familiales (surtout dans les villes) et notamment par l'intrusion de la radio et de la télévision dans la vie quotidienne des familles. Il parle d'une école culturelle de l'audiovisuel qui se développe et frustre du temps consacré autrefois à des activités culturelles traditionnelles.

\* C'était après les travaux des champs, le soir, au clair de lune, que les peuples s'adonnent à toute une série d'activités... C'est un temps culturel et avec lui tout un art de vivre, tout un humanisme du quotidien qui entrent aujourd'hui dans une épreuve douloureuse avec l'intervention de plus en plus massive et massifiante de l'audiovisuel". L'issue, selon M. Babakar, est fatale : "C'est une société qui meurt, une civilisation plutôt, avec l'irruption des techniques audiovisuelles dans la vie et l'intimité culturelle des peuples africains. La culture confiée aux machines, distillée et reçue des machines prend le pas."

C'est bien cela qui nous inquiète, d'autant plus qu'aujourd'hui, l'Afrique se dote systématiquement des techniques modernes de communication.

#### LA MISE EN SERVICE SYSTEMATIQUE DES MOYENS MODERNES DE COMMUNICATION

La dernière en date : la télévision, a envahi très rapidement les 3/4 des pays africains, malgré son coût exorbitant et la modicité des budgets nationaux.

En 1960, la grande année des indépendances, seuls le Nigéria, l'Algérie et la Rhodésie possédaient une chaîne de télévision. Entre 1961 et 1965, ce fut la grande ruée vers le "Gadget" près d'une vingtaine d'Etats s'en installèrent.

En 1974, le nombre des émetteurs atteignait 312, soit le triple du chiffre de 1969.





Dans la plupart des cas, la télévision fut acquise par simple puérilité, d'où des conditions d'exploitations qui laissent à désirer. La description de la télévision congolaise que nous fait notre confrère Nicolas Elota (1) est typique. "En Novembre 1962, la célébration du quatrième anniversaire de la proclamation de la République, fête légale, est marquée par un événement : l'inauguration de la station de télévision avec un émetteur qui avait déjà dû servir sous d'autres cieux. C'est une véritable gageure. Il fallait la télévision quelle qu'en fut la qualité du matériel. La station est aménagée dans une vieille bâtisse abandonnée qui avait, par le passé, servi, curieuse coïncidence aux poids et mesures. Comme pour rappeler aux congolais qu'il aurait fallu penser au poids et à la mesure des décisions prises, en installant une station de télévision, médium fort couteux et pesant pour un jeune pays.

En effet, le Congo qui a bénéficié de la télévision bien longtemps avant la plupart des pays africains a été laissé en rade par ces derniers. Deux caméras dans un studio délabré sans climatisation, trois projecteurs qui tombent quelquefois sur la tête des opérateurs de prise de vue, tels des fruits trop mûrs, et une régie à partir de laquelle on ne peut communiquer avec le studio, sont autant de facteurs qui poussent les visiteurs étrangers à poser la question : comment font les journalistes congolais pour composer une image avec un matériel si vétuste ?... Télé-Congo fait sourire dans les arènes où l'on parle télévision dans le monde".

La radio introduite en Afrique a évincé le système traditionnel de l'information. L'avènement de la télévision a détrôné à son tour la radio. Le continent noir se distingue par une attitude de consommateur snob. Cette vogue n'encourage guère l'esprit de recherche. Les procédés anciens de transmission des nouvelles gisent dans les musées, sans que soient entreprises des études sérieuses relatives à leur utilité et intégration éventuelle dans les techniques modernes de la communication.

Or, les progrès technologiques contemporains sont réalisés dans une aire géo-historique donnée. S'y adapter, instinctivement, sans transitions, sans propédeutique, constitue une grave erreur.

---

(1) Nicolas Elota, "l'information en langues nationales : l'exemple de Brazzaville" Mémoire, Ecole supérieure de journalisme de Lille, Lille, 1977.



Toute machine est produite par une culture dont elle est le véhicule.  
Qui l'ignore ?

Que l'on nous comprenne bien. Il ne s'agit pas de proclamer l'adoption  
d'emblée de tout le système informationnel traditionnel. Une telle attitude  
passeiste ne saurait s'accommoder à l'évolution historique de l'humanité.

### L'INSTINCT DE PROGRES

L'homme est instinctivement porté vers le progrès. Et, en matière de  
communication, les découvertes se sont succédées avec beaucoup de rapidité.  
L'institution des timbres poste, l'invention du téléphone, de la radiodiffusion,  
de la télévision, des satellites, nous fascinent tous et attestent l'importance  
que l'humanité accorde à la communication de masse, à la circulation des idées,  
au dialogue des cultures entre les peuples.

Hier, le son utile, aujourd'hui le son subtil. Dans les studios de prises  
de sons règnent des matériels sophistiqués pour la stéréophonie, la tétraphonie,  
la quadriphonie... Sur le marché, depuis cette année 1979, des microsillons au  
laser, en somme la Haute Fidélité poussée à la perfection ultime. On songe déjà  
à remplacer les téléphones classiques par des téléphones électroniques : les  
vidéophones qui offrent la possibilité de voir son interlocuteur. La technologie  
toujours en pointe, promet à l'humanité d'autres séductions et relègue de  
rechef, au musée les prodiges du passé. Mais sert-elle avec efficacité toutes les civili-  
-sations ? Le doute est permis.

Les pays africains ont misé sur l'effet magique des media modernes.  
Hélas ! Les fruits n'ont pas répondu aux promesses de fleurs. L'agitation insolente  
que ces moyens ont provoqué dans notre civilisation à dominante orale et rurale  
a déçu beaucoup d'espairs.

L'écriture ( la presse ) est en rupture totale avec la culture africaine  
d'oralité. La radio, la télévision, c'est l'oral, bien entendu, mais la parole  
nègre est différente et différemment véhiculée.





Parce que de type communautaire, la civilisation nègre a développé excellemment le mécanisme informel de la communication. Les réunions, les rencontres, les salutations, les marchés, les marigots... sont autant d'occasions et de lieux privilégiés d'information. Ces procédés coexistent avec des vecteurs appropriés et un personnel qualifié.

### LES VECTEURS TRADITIONNELS DE L'INFORMATION

L'Afrique communiquait les nouvelles à distance avec des instruments à percussion, à cordes, à vent dont les sons codés sont traduits, ensuite, par des initiés. Il s'agit selon les régions de tam-tams, de flutes, de cors, de gongs.

#### ATOPANI

En pays Ashanti (au Ghana) ou chez les Ewé (Togo, Ghana), le tam-tam parlant : Atopani, reste le vecteur principal de la communication.

Aspect descriptif : Atopani est un tronc d'arbre spécial, échancré, de forme allongée, recouvert d'un côté d'une peau de bête, tannée et tendue sur laquelle on tape avec deux bâtons crochus. Atopani se présente en couple, femelle et mâle. Le son amplifié par la caisse de résonance voyage à travers les forêts denses et atteint les villages avoisinants dans un rayon de 35 à 45 kilomètres. Le ton grave du tam-tam femelle contraste avec celui du tam-tam mâle plus fort, plus aigu et plus perçant. Atopani fut en son temps le mécanisme de l'information le plus perfectionné. Il sert à prévenir des guerres, des incendies, des décès et de tout autre événement jugé important.

#### Le "WUKPO" des Ewé

Parmi les tams-tams à portée moyenne, chez les Ewés, le "wukpo" occupe une place non négligeable.

Audible dans une circonférence de dix kilomètres, les autorités politiques l'utilisent pour rassembler rapidement les populations lorsque l'urgence et la gravité des circonstances l'exigent. A l'instar de Atopani, le "wukpo" est taillé



dans un tronc d'arbre et recouvert à l'un de ses bords d'une peau d'animal tannée. Il égrène plusieurs sortes de sons. Chacune de ces gammes correspond à la nature de l'information. Les résonnances graves ou moroses annoncent les nouvelles qui se veulent telles.

### Le GONG

Le Gong est le vecteur de choix du crieur public. C'est un instrument qui, au Sud-Togo, comprend deux conques étagées : une conque centrale, la plus grande sur laquelle la seconde prend appui.

### La CANNE Du ROI

La Canne royale évoque la circulaire, l'information à caractère personnel, par opposition à Atopani, à Wukpo, ou même au Gong qui donnent des nouvelles d'ordre général ou réglementaire.

Faudrait-il convoquer d'urgence un sujet à la cour ? Les messagers professionnels, les journalistes du royaume, vont trouver la personne citée avec une canne à l'effigie du souverain ou incrustée des armoiries de la cité ou des symboles du règne. La canne royale symbolise le déplacement en personne du souverain pour estimer l'affaire importante et urgente. Le sujet ainsi convoqué se met immédiatement à la disposition des messagers. Le refus d'aller trouver le chef ou même un simple retard est assorti de peines et d'ammendes lourdes.

### LES SYMBOLES A VALEUR INFORMATIONNELLE

La civilisation nègre accorde une place très importante à la religion. Le nègre est religieux jusqu'à la moelle. Il met cette forte religiosité au service de l'art (peinture, chanson, sculpture, danses, musique, architecture, poésie...). La religion forme la clef de voute de toutes ses activités quotidiennes. Il s'en inspire même pour communiquer, d'où ce foisonnement d'icônes, de symboles à valeur informationnelle. Le symbole reste au demeurant une caractéristique des civilisations aux valeurs ésotériques. Il valorise le référentiel.





L'Ewé de Tabligbo au Togo sait qu'"il est des êtres dont la présence ou l'image provoque en l'homme un certain état d'âme : l'iroco ou le granit, le lion ou l'aigle suggèrent la force. L'écreuil ou le lièvre incarnent l'intelligence. Le perroquet étonne par sa mémoire. Le gombo fait glisser. Le rossignol excelle par sa voix. Le flair du chien est unique. Le nid d'oiseau est un refuge."(1)

"Ainsi, un être vivant qui porte comme talisman le croc ou la griffe d'un lion où se trouve concentrée la force vitale de l'animal, accroit la sienne d'autant; pour vaincre un adversaire dans un combat, il faut totaliser une somme de forces supérieures à celles qu'il a, plus celle du lion. De la sorte, la lutte entre deux rois est avant tout une lutte magique au niveau des forces vitales; elle se déroule, bien avant le combat physique sur le terrain, autour des canaris, et des pignons de libation fichés en terre, dans la nuit, dans les bosquets sacrés"(2)

La fonction informationnelle du symbole est de suggérer en occultant. Davantage soumis à l'affectivité qu'à l'intelligence, le symbole "cache en dévoilant et révèle en cachant" et, comme dit Luis Vincent Thomas (3) "il introduit une circulation entre les divers paliers de la réalité; il tend à intégrer le tout dans un système, à réduire la multiplicité à une situation de manière à la rendre du même coup la plus transparente possible".

Les accoutrements que porte le féticheur diffusent des informations exactes sur sa vie religieuse. Les emblèmes du roi informent de sa renommée, de la puissance de son autorité... Une main en or tenant un oeuf entre trois doigts (le pouce, l'index, et le majeur) signifie: je suis fragile, mais je suis soutenu par trois pôles et ce qui repose sur trois pieds jamais ne se renverse. Une jarre trouée est un signe de royauté. C'est un symbole d'unité nationale: si chaque membre de la communauté venait boucher de son doigt une ouverture, la jarre recueillerait l'eau (le génie de la vie).

Les murs du célèbre royaume Fon d'Abomey au Dahomey (aujourd'hui le Bénin) sont tapissés d'icônes, véritable gazette de la cour. Elles relatent les

(1) Me Agboyibor (Yawo), Grandeurs et faiblesses de l'animisme en pays Ouatchi Tabligbo, Aout 1973.

(2) Cheikh Anta Diop, L'Afrique noire pré-coloniale. Présence Africaine. Paris. 1960.

(3) Louis Vincent Thomas, Anthropologie de la mort. p.437.



événements les plus importants de la vie de ces illustres monarques.

Une femme qui porte au dos ou sur la poitrine une ou deux statuettes en bois, communique à tout le monde qu'elle a été mère de deux jumeaux et qu'elle en a perdu un (une statuette) ou tous les deux.

Le symbole fonctionne aussi comme trait d'union entre le sujet et la communauté de ceux qui le comprennent, entre le sujet et les objets symbolisés. Cet ésotérisme limite quelque peu l'importance des locutés. Cependant, grâce au système de la circulation informelle des nouvelles, les gens décodent très vite les concepts, le message transmis.

#### LES INFORMATEURS EN MILIEU TRADITIONNEL

Tout le monde joue le rôle d'informateur. La principale source de nouvelles, le bouche à oreille, fonctionnant à perfection. Le soir, avant d'aller regagner son grabat, chacun a su lequel des chasseurs a tué un buffle, lequel des champs a été dévasté par des sauterelles ou les singes, à quel moment aura lieu le lendemain telle réunion publique ou telle cérémonie rituelle...

Cependant, certains individus sont, par leurs fonctions sociales, des informateurs privilégiés, des médiateurs importants : le crieur public, le porte-parole du roi, le griot, et même le chef de famille.

Tous ces "journalistes professionnels" sont à des titres divers accrédités auprès des autorités politiques. Mais le souverain demeure, lui aussi, un informateur, comme du reste, les "vieux", les vieux dépositaires de la conscience collective et informateurs les plus crédibles.

Le monarque dans la plupart des cas, exerce un pouvoir de type constitutionnel, fortement contrôlé par les autres organes de la cité : les assemblées populaires, et surtout le conceil des vieux détenant un véritable droit de veto sur les décisions royales. Il en est ainsi dans les sociétés Ewés.





Le "vieux" est le garant de la stabilité des institutions et de la pérennité de l'héritage des aîeux, à la fois par l'exemple de sa sagesse et les vertus de la parole. Cela justifie la primauté qui lui est reconnue dans les domaines de la politique, de la justice, du sacré (précepteur dans les rites initiatiques) et même de l'art (peintures, chansons, poésie, architecture, danses...)  
"Tout vieillard qui meurt est une bibliothèque vivante qui brûle" disait Boubou Ama, écrivain, homme politique, ancien Président de l'Assemblée Nationale du Niger.

" La vieillesse pour le Bantou est le symbole de la sagesse ; les vieilles personnes détachent les traditions et sont responsables de leur continuité. Ceux qui sont très vieux se trouvent assimilés aux ancêtres".(1)

" Le patriarche n'intervient donc que pour trancher un débat difficile et surtout lorsque l'intérêt,... est en jeu. Ses décisions sont alors infailibles ses paroles ne peuvent être mises en doute. Tout ce qu'il dira sera le produit même de ses expériences et de ses judicieuses constatations".(2)

Chez certains peuples au Kenya, "un homme ne peut participer au gouvernement avant que ses enfants ne soient adultes. L'expérience lui aura alors donné une maturité le qualifiant pour administrer avec sagesse, intelligence et équité les intérêts de la communauté".(3)

Les Pahovins (tribus de l'actuel Gabon) disent que la mort surprend rarement "le vieux". Il sait le moment où il va passer de vie à trépas. Et, à la veille de l'issue fatale, il rassemble ses proches pour les ultimes conseils.

Dans presque toutes les communautés africaines d'hier, tout le monde a foi en sa sagesse qu'il débite, généralement dans un langage poétique, riche en symboles, en images, dictons, proverbes, paraboles, énigmes...

(1) J. Rouemeguere Eberhardt, pensée et société africaine. Mouton. Paris p.31

(2) Ake Loba, "Kocumbo", Flammarion, Paris. 1960

(3) Kenyatta (Jomo), "au pied du mont Kenya". Maspero. 1960.



Parce que le "vieux" connaît le monde naturel visible et fréquente l'univers invisible, surnaturel, grâce à ses facultés divinatoires, il est l'informateur le plus crédible du royaume.

### LE SOUVERAIN INFORMATEUR

Mais du Souverain seul, émanent toutes les informations officielles et jamais sous la forme de communiqués. Cette pratique est de rigueur en pays Ewé (Togo).

Le roi convoque des assemblées populaires d'informations, périodiquement (une fois par mois chez les Ewés) ou chaque fois que l'exige l'actualité. Une libre discussion prolonge le discours officiel sur l'état des affaires de la Cité. Approbations, contestations, suggestions animent la conférence de presse royale. Jusqu'à ce que se dégage un point d'accord unanime. Et chacun va se conformer au "consensus" social et ce, sans qu'il y ait de transgressions, en raison du caractère très puissant et vigilant du contrôle social. Celui qui ose s'écarter de la consigne populaire s'attire automatiquement la colère des dieux et l'indifférence totale de la communauté. Il n'y a pire punition que la mise en quarantaine.

Nous concevons comme opérant encore aujourd'hui, ce mode de communication entre les autorités politiques et les citoyens. La chefferie traditionnelle africaine peut mobiliser les masses populaires autour des plans de développement national mieux que la radio, la télévision, la presse écrite, le cinéma...

Naturellement, il faudrait lui restituer son prestige, son audience, son autorité que lui ont ôtés les administrateurs coloniaux.

"S'il n'est pas un roi légitime, remplissant les conditions régulières de la filiation en vigueur, et nommé selon les rites de la tradition, la nature entière sera stérile, la sécheresse envahira les champs, les femmes n'enfanteront plus, les épidémies s'abattront sur le peuple". (1)

Les masses n'obéiront pas évidemment au mot d'ordre d'un souverain désigné en dehors des critères de légitimité locale.





A la veille de la colonisation, l'Afrique comptait trois grands types de légitimité, selon les sociétés :

La légitimité religieuse

La royauté forme la clef de voute du système de gouvernement. Le roi est dieu, garant de l'ordre de la nature. Il est à la fois le chef de l'exécutif le législateur, le juge suprême, le commandant de l'armée...

La légitimité traditionnelle

Il arrive qu'en dehors du domaine religieux, le chef soit un personnage choisi en raison de ses qualités, au sein d'une famille exerçant, traditionnellement, le pouvoir sur un groupement social. C'est "l'autorité de l'éternel hier, c'est à dire celle des coutumes sanctifiées par leur validité immémoriale et par l'habitude enracinée en l'homme de les respecter".(2)

La légitimité charismatique

"La légitimité à fondement charismatique repose sur la foi en un chef auquel on attribue une grande valeur personnelle, un chef envoyé en quelque sorte par la providence. Le personnel du chef est tel qu'il force l'obéissance et l'attachement de tous à l'autorité et aux institutions qu'il fonde".

L'introduction de concepts nouveaux et externes a chambardé tout le système du pouvoir traditionnel. Pendant la période coloniale, n'importe qui pouvait devenir chef de village ou de canton. Il suffisait d'être demi-lettre (à peine alphabétisé) et docile aux autorités européennes. La nomination administrative devint presque généralisée. Cette laïcisation systématique des institutions engendra des crises de légitimité mal connues, jusqu'à l'indépendance des années 60.

Dans les régions où subsistent encore ces conflits d'autorité, le chef traditionnel éprouverait certainement beaucoup de difficultés à faire accepter unanimement les décisions gouvernementales.

---

(1) Cheikh Anta Diop, l'Afrique noire précoloniale, Présence africaine. Paris 1960.

(2) Max Weber, "le savant et le politique". Edit. Plon. Paris. 1959.



Une étude comparative apporterait un éclairage important sur la question. La Guinée a supprimé la chefferie traditionnelle, en 1957 (31 Décembre), le Togo l'a réhabilitée, comme bien d'autres pays d'ailleurs. Voilà deux terrains opportuns de recherches que l'U.N.E.S.C.O peut entreprendre pour évaluer les capacités réelles de mobilisation populaire du chef traditionnel.

### LES INFORMATEURS PROFESSIONNELS

Le porte-parole du roi, le crieur public, les tam-tameurs officiels, les porteurs de sceptres, sont des agents influents de la circulation de l'information.

Dans la société Ewé, le porte-parole du roi dirige les départements de la justice et de l'information en tant que représentant personnel du souverain Nourri dans le sérail, il recueille toutes les confidences du monarque. Chargé de diffuser les informations officielles, il contrôle tous les vecteurs de la communication : tam-tams parlants, gongs, sceptres..., et commande le personnel technique de l'information : les tam-tameurs officiels, c'est à dire ceux qui codent le message, le communiqué du souverain, les porteurs de sceptres, les crieurs publics...

L'appareillage du crieur public est fort simple : la voix et le tintement du gong. Il attire l'attention de la population en tapant sur son gong avec une baguette. Il annonce alors les nouvelles, à haute et intelligible voix. Avant de partir pour un autre endroit du village, certaines personnes l'abordent, qui, pour des renseignements supplémentaires, qui pour la répétition pure et simple du message... Le crieur public distribue les nouvelles de case en case, le matin à l'aube ou le soir lorsque tout le village est rentré des champs. C'est lui qui informe du tracé des sentiers, des travaux de construction ou de réfection des édifices et lieux publics : la place, le marché, le puits, les latrines du village ; des épidémies : pian, variole, varicelle, choléra, grippe... et de leur thérapeutique, des consignes d'hygiène. C'est le crieur public qui annonce la visite d'un hôte illustre...

Il demeure l'informateur professionnel le plus populaire, en raison notamment du caractère non ésotérique de son message.





On peut encore utiliser ses services aujourd'hui car sa voix exerce sur la psychologie sociale, plus d'impact que le communiqué fade, impersonnel de la radio ou de la télévision.

### LE GRIOT DANS LA CITE

Dans l'Afrique d'hier, les griots se présentent comme les dépositaires de la mémoire collective. Grâce à leurs aptitudes mnémotechniques, ils conservent l'histoire millénaire du pays. Ils savent beaucoup sur la vie privée de chacun.

Dans certaines contrées, ils formaient un collège, une pépinière d'hommes avisés parmi lesquels les rois choisissaient les éducateurs de leur progéniture. Quelques uns ont même réussi à accéder aux fonctions de conseillers des chefs d'Etat.

Poète génial, chansonnier doué, le griot met généralement son talent au service des souverains. Il vit notamment des libéralités de la cour dont il vante les hauts faits. Dans le peuple, il suscite à la fois colère et estime car ses commentaires de l'évènement ou ses récits des faits empruntent les voies subjectives de son humeur.

Trop porté sur le panégyrique, il ne nous intéresse pas outre mesure dans cette étude.



Il faudrait le proclamer bien haut : l'Afrique rurale analphabète économiquement faible, profondément conservatrice, ne se désintéresse pas des méthodes anciennes d'information.

" Elles seules sont capables jusqu'ici de lui fournir au jour le jour et de la manière qu'elle aime, une relation des événements de la vie courante et les commentaires de l'actualité nationale et internationale, car il y a le ton des annonces quasi officielles, ce ton de l'informateur moderne des villes et le ton du communicateur de nouvelles du monde rural. Le premier se veut neutre et sans transport, le second au contraire excelle dans l'exubérance, la vitalité, la passion".(1)

Les informateurs locaux connaissent, eux seuls, la psychologie de leurs populations, la force de leurs traditions et croyances et de manière efficace de les contourner sans heurter aucune susceptibilité.

Le professeur Michel Attisso (2) nous a raconté récemment qu'au cours d'une campagne contre l'eau microbienne dans une région de l'Afrique, les experts de l'O.M.S. demandèrent aux populations de bouillir dorénavant l'eau des rivières et des marigots qu'elles boivent. Cette campagne d'information n'a fait l'effet que d'une cautère sur une jambe de bois. Ces populations refusèrent, en effet, catégoriquement de se plier à ces injonctions contraires à leurs croyances. L'eau abrite le génie de la vie, la porter à ébullition entrainerait la cessation du souffle de vie. Il a fallu l'habileté du chef du village pour inviter tous ses concitoyens à prendre la tisane (elle est forcément bouillie) comme boisson principale. On ne peut pas parler de paradoxe puisque aux yeux de ces peuples, la tisane n'est pas l'eau sacrée.

Cette histoire paraît banale. Pourtant, c'est l'image exacte des réalités profondes de l'Afrique. Il y a un mode de vie, une tradition, une

---

(1) Aladji (Yawo), "l'information en Afrique traditionnelle"; Mémoire.

Ecole supérieure de journalisme de Lille. Lille. 1975.p.77

(2) Michel Attisso, professeur de pharmacie à l'Université de Montpellier, au cours d'une conférence à l'I.U.T. de Béthune (Pas de Calais). Le 25 Janvier 1979.





culture, des croyances que l'étranger, la radio, la télévision, violent. D'où l'insuccès de tant de projets de développement national exécutés avec l'appui des media.

C'est ici qu'il faudrait évoquer les résultats des recherches d'Ispahan, connus sous l'appellation de "projet d'Ispahan".(1)

Ce projet avait pour objet de préparer une campagne intensive d'information et d'étudier ses effets sur les connaissances, attitudes et pratiques relatives au planning familial dans la province d'Ispahan (Ispahan Ostan.) en Iran.

Les principaux éléments du programme étaient le recours aux grands moyens d'information par des campagnes successives d'intensité diverse et la formation de fonctionnaires ruraux et urbains capables d'informer la population et de recruter de nouveaux acceptants. Tous les procédés d'information de masse avaient été utilisés : radio, télévision, cinéma, envoi de documentation par la poste, dépliants, banderolles, affiches, insertions dans les journaux, revues, camions itinérants...

## Fundação Cuidar o Futuro

Résultats : ceux qui avaient eu connaissance du planning familial, grâce à ces techniques modernes de communication de masse étaient effectivement, plus nombreux, 94% des habitants d'Ispahan.

Le taux d'utilisation de la pillule avait aussi augmenté : 54%, passant à 1270 avant la campagne à 1960 un mois après son achèvement. Mais quelque temps après il y a stagnation, et chute nette de cette pratique.

L'actualité nous fournit quelques explications sur les motifs de ces échecs. L'Iran de l'Ayatollah Khomeiny nous enseigne que le pays a toujours vécu sous la pesanteur du Coran, sous la rigueur religieuse.

-----  
(1) Etudes de planning familial, publiées par "The population coucil". Octobre 1973



Pour assurer le succès du projet d'Ispahan, il eût fallu tenir compte des convictions religieuses, des traditions, de la culture, des schémas de natalité et de mortalité... des populations concernées.

Autre exemple : dans toute l'Afrique, rien n'apparaît plus important que les enfants aux yeux des habitants. Selon nos croyances, la fonction primordiale de la femme est de donner naissance à des enfants et de les élever. Cette conception constitue le principal obstacle qui fait hésiter les femmes africaines à accepter toute éducation qui leur semble devoir limiter leurs possibilités d'avoir des enfants.

Ohadike (1) constate qu'à Lagos (Nigéria), la moitié des femmes interrogées voient des inconvénients dans ce qu'elles appellent "les familles". Néanmoins une seule femme sur dix voulait avoir moins de cinq enfants et la moyenne idéale était de six à sept, nombre qui paraît déjà excessif aux partisans de la famille nucléaire.

Une Société cinématographique, spécialiste de films publicitaires projetés dans les salles de cinéma avant le film principal, a préparé un court métrage de 90 secondes. Celui-ci montrait tout d'abord l'image d'une famille pauvre et nombreuse accompagnée du commentaire suivant : "Il fallait autrefois avoir beaucoup d'enfants car beaucoup d'entre eux mouraient, aujourd'hui ils survivent en plus grand nombre. Alors qu'il fallait auparavant beaucoup d'enfants pour soutenir leurs parents dans leurs vieux jours, deux ou trois enfants instruits peuvent gagner davantage que sept ou huit enfants sans instruction". Après l'image d'une famille pauvre éprouvant des difficultés pour étudier, on fait apparaître aux spectateurs une agréable salle de séjour où vit confortablement une famille de deux enfants. Un enfant bien vêtu étudie sans être dérangé.

Les changements d'attitudes escomptés furent nuls. Car, voyez-vous, la tradition, les croyances, sont le rempart le plus redoutable contre toute incursion adverse.

(1) Ohadike, cité dans "la population de l'Afrique tropicale" ; ouvrage publié sous la direction de S.S. Caldwell et C. Okonjo, 1973.





Pour la femme d'une certaine Afrique, l'enfant est un don divin.  
L'homme ne doit pas s'opposer à la volonté de Dieu...

Il est bien évident qu'une "machine" si puissante, si influente soit-elle ne pourra pas, en un tour de main, balayer une telle conviction. On pourrait, à la rigueur, miser sur la collaboration des gens du milieu tels le chef traditionnel, les vieux, le crieur public, ... en somme les gouvernants, les éducateurs, les informateurs... du village. En dehors de ceux-là, le succès de toute action de mobilisation des masses autour des projets de développement national sera bien compromis.

Fundação Cuidar o Futuro



MALENTENDUS RECIPROQUES ENTRE  
ADMINISTRATION MODERNE ET SOCIÉTÉS ORALES

Anani AMENYEDZI

Nous ne saurions aborder ce sujet sans en préciser l'importance car il touche un aspect actif et central du développement.

Il ne s'agit pas de dégager une opposition radicale entre le monde dit moderne et le monde traditionnel, mais de voir comment, à travers les différentes réalités, se pose le problème de l'intégration de part et d'autre pour la promotion globale et humaine du milieu.

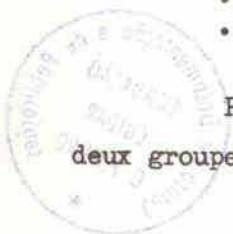
Dans quel cadre ou plutôt dans quel "espace" se confrontent ces deux mondes ? A cette question il y a lieu de distinguer l'espace ville de l'espace village. Si nous transposons le problème au niveau du quartier, nous remarquons que les sociétés orales n'y sont pas représentées dans toutes leurs structures vitales.

Nous choisirons donc l'espace village : milieu rural, où est le mieux localisé ce contact entre l'Administration moderne et les sociétés traditionnelles. Nous nous limiterons à un cercle monographique bien précis afin de voir quels peuvent être les différents acteurs entrant en jeu.

ACTEURS :

- . Paysans,
- . Encadreur,
- . Instituteur,
- . Infirmier
- . Matrône,
- . Vétérinaire,
- . Agents des eaux et forêts,
- . Agent de promotion sociale,
- . animateur culturel,
- . Autorités administratives et coutumières.

Par leur personnage et leur fonction, ces acteurs seront séparés en deux groupes :





- Le monde rural dont les caractéristiques fondamentales sont les liens qui l'unissent à la terre ( facteur de production),

- Le monde administratif est composé d'individus dont l'action porte directement sur l'activité agricole du paysan, ces individus sont communément appelés agents du développement, nous pourrions les appeler agents de "régularisation".

## I. LE MONDE PAYSAN : paysans et autorités coutumières

### 1. Paysans :

- . Quelqu'un qui est dans le village,
- . peut avoir différentes activités,
- . peut être fonctionnaire retraité,
- . peut n'avoir jamais quitté le village,
- . sources de revenu faibles,
- . ouvert à tout ce qui est nouveau,
- . indépendant,
- . soumis aux aléas climatiques,
- . peut avoir pris contact avec d'autres horizons,
- . est analphabète ou très peu lettré,
- . appartient à un groupe de parenté large,
- . a plus ou moins d'enfants et/ou de femmes.

### 2. Autorités coutumières :

- . Sont originaires du village,
- . sont paysans dans le village,
- . sont dépositaires de la tradition,
- . respectent et font respecter les coutumes et les moeurs,
- . sont influentes dans le milieu.

## II. ADMINISTRATION MODERNE : ici nous nous baserons sur la perception du monde paysan

### 1. Agents de promotion

- . infirmier,
- . instituteur,
- . assistant social,
- . animateur culturel,
- . agents des eaux et forêts,
- . encadreur agricole; ...etc



2. Autorités administratives :

- . administration générale,
- . circonscription, Chef-lieu.
  
- . marié ou célibataire, jeune ou vieux,
- . salarié dépendant d'un organisme,
- . a une connaissance scolaire,
- . est "étranger" au milieu, a un programme,
- . est soumis aux exigences du service,
- . sert d'informateur entre le paysan et le service,
- . mode de vie différent de celui du paysan,
- . a un moyen de déplacement,
- . sont des patrons aux yeux des paysans,
- . influencent le milieu,

Il s'agit donc de redécouvrir le jeu des acteurs, paysans et agents de promotion et d'analyser ce qui, dans les attitudes et les relations individuelles et collectives favorise ou s'oppose au processus global de développement pour la promotion du milieu.

L'agent de promotion représentant une entité à première vue politico-juridique et économique et le paysan une collectivité où les structures culturelles, sociales et économiques sont liées, les malentendus réciproques se situeront à plusieurs niveaux :

NIVEAU CULTUREL

Comme élément référentiel, l'école demeure la base des situations conflictuelles car elle met en présence deux individus, l'un maîtrisant ses connaissances à travers une culture extérieure au milieu et incarnant le monde du "progrès" et du modernisme, l'autre restant attaché à son environnement culturel et abordant ses innovations avec ce dernier.

Il n'est peut être pas question de remettre en cause le bien fondé de l'école mais il paraît fondamental de se demander si dans toute son intégralité elle n'éloigne pas plus qu'elle ne rapproche.

Qu'il nous soit permis de relater ici un fait que beaucoup d'entre nous ont peut être vécu.





La relation entre parents et enfants dans la famille africaine est en général une relation de fils à autorité parentale : dépendance, respect, devoirs de fils d'une part (sans critère rationnel d'âge) et protection, orientation, d'autre part.

Mais il est très fréquent de remarquer qu'au fur et à mesure que l'enfant avance en scolarité, l'autorité parentale tend à fléchir, non par faiblesse mais par respect de l'enfant nouveau, possesseur de nouvelles "connaissances"; un écart psychologique et concret s'amorce. Arrivé au niveau secondaire, l'enfant est de plus en plus ménagé. L'autorité parentale hésite à lui demander certains services : aller au champ, au marigot...etc Les relations se modifient à l'intérieur de la cellule familiale.

En analysant ces attitudes, on voit apparaître un phénomène psychologique qui explique la démarche des parents et qui influence le comportement de l'enfant ; du côté des parents ne pourrions nous pas parler d'une part de complexe et d'autre part de fierté, de joie de voir leur enfant "réussir et devenir" ? Et chez l'enfant, ne se forme-t-il pas une prise de conscience du nouveau rang social dans lequel il évolue et qui lui donne des atouts quelquefois inattendus ?

Si ces hypothèses sont vérifiées, il nous est possible d'affirmer l'évidence du complexe social qui fait du scolarisé l'élément "supérieur" avec tout ce que cela implique.

Transposé sur le terrain du dialogue entre administration moderne et sociétés orales, ce phénomène prend des dimensions plus nuancées et marquées car il se trouve intégré à des structures.

La terminologie utilisée en éwe pour désigner l'administration est :

yevudo = 

yevu	+	do
blanc		travail

 = "travail du blanc"

La valeur sémantique de cette expression ne se limite pas seulement au niveau nominal du mot, elle explique largement la perception qu'ont les sociétés orales de l'administration et leur attitude à l'égard de celle-ci.



Nul n'ignore le mythe du blanc en Afrique, phénomène qui appartient à un champ sémantique de la pensée africaine (le respect et l'adoration du "lointain", ombre des dieux) et qui a marqué positivement comme négativement nos appréhensions.

L'administration moderne a-t-elle changé de visage ou de personnages ? Est elle plus proche des réalités fondamentales ou bien perpétue-t-elle l'image du "blanc" monde occidental que nos sociétés ont pu observer durant les périodes de colonisation ?

Ces aspect politique du problème ne retiendra pas beaucoup notre réflexion mais il demeure l'une des causes premières des frustrations, contradictions et contraintes.

Nous nous limiterons à un seul aspect de ce niveau socio-culturel. Il est question aujourd'hui en Afrique de dévalorisation du patrimoine culturel d'authenticité, de redécouverte de la personnalité fondamentale de l'être et de l'homme noir.

## Fundação Cuidar o Futuro

Cette prise de conscience a déclenché tout un processus de démarches ainsi qu'un vaste programme de recherches. Un mouvement de retour et de recours aux réalités traditionnelles a amorcé un contact permanent entre l'administration moderne (services et organismes culturels) et les sociétés orales que sont nos communautés villageoises.

La réflexion qui s'impose est de savoir comment l'agent culturel entreprend son dialogue avec le monde rural, son langage, sa vision. S'agit-il tout simplement d'aller prendre ou d'aller arracher à ces dépositaires le patrimoine culturel qui reste leur seule richesse ?

Dans un premier temps, les contacts ont été difficiles : un guérisseur livrera difficilement ses recettes, les couvents fétiches étaient inaccessibles, les grôts et les conteurs prudents...etc





Cette méfiance reste la base de certains malentendus parce que le monde de l'oralité ne s'est vu attribuer que le rôle d'informateur et non de participant actif à cette revalorisation :

- . Répondre à des questions
- . Se faire photographier et enregistrer,
- . Passer son temps avec des gens qui ignorent ses réalités sociales économiques...etc

Lors des préparatifs d'un programme national de semaines culturelles, j'ai vécu une situation qui m'a beaucoup marqué : je me trouvais dans une région de mon pays dont la langue était différente de ma langue maternelle, pour m'entretenir avec les autorités coutumières, il a fallu un interprète du milieu qui, lui non plus ne parlait pas ma langue. Moi je parlais en français, il traduisait et inversement. Au fond de moi, je sentais un malaise psychologique parce que je ne pouvais pas dialoguer directement avec ces sages dont la chaleur du geste m'exprimait si bien la profondeur de leurs paroles, le champ de communication était réduit.

Il est très important et très significatif de parler aux gens dans leur propre langue : avoir du respect et de l'estime pour les différentes populations, vivre le plus souvent possible avec elles et aller à leur école :

- . Comprendre le milieu,
- . Observer le milieu,
- . Ecouter le milieu.

En leur faisant savoir et accepter ce à quoi serviront les informations et les travaux de recherche, les populations y seront intégrées et participeront mieux.

NIVEAU SOCIO-CULTUREL

Comme nous l'avons présenté dans la grille précédente, le paysan vivant au village est attaché à la terre par des liens de caractère religieux qui participent à toute une conception de l'homme.



Dans ce sens, face à l'administration, le paysan est l'expression d'une culture qui est d'abord un héritage d'outils et de techniques lui permettant de trouver des réponses aux problèmes posés par sa condition de producteur et de consommateur. Sa tradition renferme une éthique et des valeurs bâties sur l'expérience et l'observation, elle se manifeste par un sens pratique et une solidarité avec la collectivité et a été maintenue à travers les âges car elle apportait toutes les réponses aux interrogations, besoins et angoisses du groupe.

L'agent administratif reste un élément "hétérogène" par rapport au milieu villageois car sa participation au mouvement vital reflète une conception du monde dont les valeurs dominantes sont :

- . l'argent,
- . l'efficacité et le rationnel,
- . l'individu.

Les mutations sociales qui s'opèrent de nos jours renforcent l'interaction entre ces deux mondes mais sous des rapports différents.

Le milieu rural participe-t-il à l'élaboration du projet qui introduit dans sa vie des innovations et des mutations importantes ?

Le développement de la technique n'échappe-t-il pas à la masse rurale dans la mesure où son introduction aux systèmes de production est liée d'une part à la rationalisation, d'autre part à la maîtrise de certaines connaissances basées sur l'écriture ?

L'agent de développement sur le terrain tient-il compte du savoir-faire, de l'esprit de créativité et d'initiative des populations ?

Autant de questions qui peuvent nous informer sur les attitudes réciproques. " Le paysan est avant tout un homme prudent qui n'accepte de recevoir une technique ou une connaissance que dans la mesure où ces dernières lui apportent la sécurité de sa culture".

Dans ce cas, il nous paraît important de ne pas aborder ce sujet sur des jugements de valeur en attribuant les erreurs à un côté pour justifier l'autre





mais plutôt de poser le problème en terme de réflexion :

- L'agent de développement représente un organisme d'intervention dont le programme est basé sur une économie de marché introduisant la valeur monétaire : augmentation de la production en quantité "cumulative", choix d'un type de production lié quelquefois à l'économie internationale, garantie d'une marge bénéficiaire...etc

- La production du paysan dépend d'une économie de subsistance : elle répond à des besoins immédiats à court et à moyen terme même si l'introduction de l'économie de marché crée de nouveaux besoins, tels les biens de consommation et de luxe (produits manufacturés), ceci se passe à l'intérieur d'un enjeu substantiel : satisfaire les besoins alimentaires, de prestige social, d'alliances entre familles (mariages, funérailles, cérémonies rituelles, ...etc)

Le prix de son produit est évalué par rapport à l'effort fourni. Or, il arrive quelquefois qu'au niveau des produits d'exportation on attache beaucoup plus d'importance à certaines qualités du coton ou du café par exemple ou que le prix sur le marché international étant en baisse, cela se répercute sur l'achat des produits du paysan.

Quelles sont les informations dont il dispose pour saisir la complexité de ces rouages économiques ? L'encadreur maîtrise-t-il lui-même le domaine dans un langage adapté au milieu qui puisse lui permettre de se faire comprendre ?

Ce climat de méfiance provoquera des malentendus : d'une part la motivation du paysan est liée à une attente qui, si elle n'est pas comblée, risque de déterminer sa position face à des interventions futures, en sacrifiant la culture des produits vivriers au profit des produits d'exportation, il a fait un choix influencé par son évaluation de l'argent qui rentrera à la fin des récoltes et qui lui permettra de construire sa maison en tôle ou de prendre une nouvelle femme, de marier son fils de faire les funérailles de tel parent, de régler telle dette ; comme il n'a pas produit assez pour la consommation locale, il aura de quoi payer le maïs, l'iguame...etc en période de soudure.

Le dialogue entre l'agent et le paysan sera-t-il facile à l'avenir si les espoirs de ce dernier ne sont pas réalisés ?



" Quand on envisage la promotion globale du paysan, il importe de tenir compte de ses valeurs. Dans cette optique, un inventaire des valeurs positives du monde traditionnel et du monde moderne est à mener avec le paysan. En réalité chacun de ces deux mondes a une dynamique qui lui est propre. Ceci implique un respect mutuel dans l'établissement des liens de travail devant conduire à une véritable promotion du milieu."

Il est donc question de voir si de tels programmes ne doivent pas se baser sur :

- . l'évaluation des besoins du milieu,
- . les priorités qu'expriment ces besoins dans le choix des types de production,
- . le réajustement des méthodes de travail,
- . la participation responsable des groupements de paysans aux programmes.

Et, "ce n'est certes pas en s'arrêtant une heure ou deux sur le bord de la route, ou devant la maison du chef du village que l'on apprend à connaître les conditions de vie d'un milieu".

## Fundação Cuidar o Futuro

### ASPECTS SOCIO-POLITIQUES

Dans les sociétés traditionnelles, l'ordre social est garanti d'une part par l'organisation de la collectivité à travers des rapports définis par les liens de parenté, la famille, le lignage, le clan et tout l'ensemble culturel, d'autre part, la tradition orale (contes, légendes, proverbes, dictons, rites, interdits...etc) harmonise les règles de conduite. Une querelle de famille sera réglée selon son importance, soit par le chef de la cellule familiale du lignage ou du clan, soit par les autorités coutumières dépositaires de la sagesse populaire. La palabre sera le centre de ces réunions. Pour aboutir à un consensus social, on fera appel aux proverbes, dictons...etc. S'il s'agit d'un problème de terre, on remontera loin dans l'histoire du village, dans l'arbre généalogique contenu dans les "archives" du griot et des anciens.

La parole prend tout son sens car elle permet, comme le dit l'adage, de "vider son sac".

Aujourd'hui, ces mêmes problèmes sont portés devant l'administration





dont les éléments de référence sont des textes, des lois écrites. La communication devient difficile car les langages et leur logique ne sont peut être pas les mêmes, bien qu'ils concourent tous à l'établissement d'un ordre social.

Un dicton africain dit : "l'enfant qui suit souvent son père au labour, connaît les limites de son propre champ"

Pour le paysan d'aujourd'hui, cette garantie de droit de possession ne suffit plus, il lui faudra des "papiers" des démarches auprès de l'administration dans laquelle il se perd très souvent. Son rapport au temps et à l'espace se modifie :

- . Abandonner les travaux champêtres,
- . se rendre au bureau administratif,
- . attendre d'être annoncé,
- . se faire remplir des papiers,
- . revenir à une autre date...etc

Ces possibilités d'accès aux services collectifs représentent pour l'analphabète des difficultés énormes dues à l'absence de participation et au manque d'accumulation du capital intellectuel. Demandez lui sa date de naissance, vous l'étonnerez. Sa situation dans le temps est liée à un fait historique (éclipse de lune, guerre, famine...etc) et ne se définit pas par rapport à un groupe, une classe (classe d'âge). Il représente un élément du chaînon historique et du répertoire culturel.

Ailleurs, il saisit mal pourquoi on lui interdit de chasser, de faire des feux de brousse étant donné que sa seule source de revenus est la terre. Il a besoin d'informations suffisantes qui le motivent.

" Ce n'est pas en haranguant le chef du village, les notables, la population, qu'on peut les convaincre de quoi que ce soit. On vous écouterait toujours poliment, presque toujours avec silence, on vous remerciera de vos paroles, on vous regardera partir dans votre automobile et vos paroles s'envoleront avec le premier grand coup de vent".

Pour conclure, nous précisons que ce thème touche un domaine très vaste. A travers ces quelques lignes, nous n'avons abordé que quelques aspects



permettant de voir que ces malentendus entre administration moderne et sociétés orales se passent au niveau des méthodes, des comportements du langage, de l'acceptation de l'autre tel qu'il se présente à nous.

La création des conditions propices à une oeuvre utile et socialement justifiée n'est possible que dans la mesure où l'on reconnaît les capacités de créer et de participer de son partenaire.

Pour l'agent de promotion, la reconnaissance des virtualités et capacités positives des populations reste la façon de réduire les tensions et de favoriser les enrichissements réciproques.

## Fundação Cuidar o Futuro

---

### NOTES BIBLIOGRAPHIQUES :

**AMENYEDZI Anani** : "Réalités d'un milieu rural à travers l'observation d'un village Di"

: "La coopérative", rapports de stage terrain/ CESAO bobo  
Dioulasso. Haute Volta - 1976 -

**PODLEWSKI André** : Conférence à l'intention des Agents régionaux de développement.  
Garoua - Cameroun - 1966

**Cycle 12 CESAO 1976** : Rapport de fin de stage - CESAO Bobo Dioulasso -  
Haute Volta - 1976 -





PROPOSITIONS CONCERNANT LES PROCEDURES OU MECANISMES POUVANT  
FACILITER LA COMMUNICATION ENTRE LES POPULATIONS DE TRADITION ORALE  
OU A PREDOMINANCE ANALPHABETE ET L'ADMINISTRATION DE TYPE MODERNE.

N'Sougan AGBLEMAGNON

Comment exprimer en termes concrets et brefs quelques suggestions  
pratiques à la lumière des enseignements de cette étude portant sur les  
problèmes de l'adaptation de l'administration publique aux contextes socio-culturels  
de l'oralité traditionnelle et de l'analphabétisme dans l'Afrique d'aujourd'hui.  
Tout d'abord, nous pouvons viser l'efficacité en nous demandant quels sont les  
mécanismes qu'il conviendrait de mettre en place ou d'imaginer pour que les plans  
programmés soient à la fois acceptés par le milieu rural et analphabète et  
correctement exécutés par lui. Tel est le fond de la question que nous nous  
poserons.

Toute administration vise à l'efficacité et, pour ne pas rester vain,  
tout projet de développement doit s'entourer de précautions à la fois structurelles  
et tactiques, permettant de réaliser son objet c'est à dire la finalité visée.

Les suggestions pratiques peuvent se formuler très rapidement de la  
façon suivante :

1) L'INFORMATION DOIT CIRCULER DANS UN CORPS SOUPLE ET EVEILLE :

En d'autres termes, il faut, par les voies de la recherche psychologique,  
sociologique, économique...etc, trouver et mettre en place les mécanismes permettant  
d'une part une bonne expression et diffusion des messages et d'autre part une  
bonne réception et assimilation de ces messages.

2) L'ADMINISTRATEUR DOIT ETRE LE PLUS PROCHE POSSIBLE A LA FOIS PSYCHOLOGIQUEMENT  
ET SPATIALEMENT DE L'ADMINISTRE

L'administrateur doit se mettre à la disposition de l'administré, tout



mettre en oeuvre et tout tenter pour le comprendre et être compris de lui. Il faut donc dans un premier temps, mettre en place tous les éléments permettant d'éviter des équivoques, des malentendus, des quiproquos et par là même les atténuer, sinon les prévenir, les nombreux conflits dont est émaillé le rapport si complexe entre administrateur de type moderne et le milieu rural à tradition orale et à prédominance analphabète.

3) IL FAUT ACCORDER UN SOIN MINUTIEUX A LA DETERMINATION DES CARACTERISTIQUES PARTICULIERES DU MILIEU SOCIAL EN CAUSE

Les études ne doivent donc pas simplement être générales, elles doivent aussi concerner le cas précis, le milieu social et culturel précis au sein duquel se déroule l'expérience de développement.

Il faut donc juger le milieu socio-culturel, en définir et en repérer les paramètres les plus pertinents, susceptibles de servir de garde-fous ou tout au moins d'indicateurs ou de balises permettant de se déplacer avec assurance sur cette mer de l'inconnu qu'est le processus de développement. Mais ce repérage des paramètres particuliers du milieu socio-culturel donné ne peut rester au stade vague d'une simple phénoménologie ou de simples affirmations de principe ou de constatations de généralités ; elle doit être aidée, épaulée, conduite par les béquilles sûres que sont les méthodes appropriées par lesquelles la sociologie, l'anthropologie, la psychologie sociale peuvent repérer, mesurer et si possible quantifier les attitudes, les valeurs, les aspirations dans un milieu donné et préciser la manière pertinente non seulement de tenir compte de ces attitudes, de ces valeurs, de ces aspirations particulières mais aussi de mettre en place les tactiques particulières de leur utilisation efficace aux fins particulières que se propose un projet donné de développement.

4) IL NE SUFFIT PAS DE REPERER LES ATTITUDES, LES VALEURS, LES ASPIRATIONS SPECIFIQUES DU MILIEU ET DE GREFFER SUR ELLES LE PLAN OU LE PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE FAIRE DE CES ATTITUDES, CES VALEURS, CES ASPIRATIONS SPECIFIQUES LA BASE CONCRETE SUR LAQUELLE PRENDRAIT PRISE LE PROJET DE DEVELOPPEMENT.

Il faut aussi rechercher les moyens d'atteindre un degré élevé, le degré le plus élevé possible, de participation effective de tous les agents ou partenaires sociaux devant entrer en rapport dialectique et complexe dans un





processus de développement donné. En d'autres termes, il ne s'agit pas simplement d'avoir le cadre général du projet, il ne s'agit pas simplement d'avoir quelques indicateurs fournissant les caractéristiques du milieu socio-culturel, ni quelques vagues indications sur le profil éventuel des conduites potentielles dans tel ou tel cas et dans ce milieu précis.

Il s'agit de rechercher et de trouver les voies et les moyens à la fois théoriques et pratiques par lesquels et grâce auxquels on pourrait faire de ces agents de véritables partenaires sociaux. Ceux-ci ne seraient plus simplement des agents soumis à des impératifs de projets extérieurs, au contraire, ils intérioriseraient dans une certaine mesure la finalité du projet et en feraient en quelque sorte leur chose. Par leur initiative personnelle et spontanée, ils fourniraient de l'intérieur, l'énergie nécessaire pour que le projet réussisse.

En d'autres termes, il faudrait que la méthode de conditionnement à une participation autogérée soit telle que le projet soit pris en charge par les agents eux-mêmes.

5) IL FAUT UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DU MILIEU SOCIAL AFRICAIN ET TOUT PARTICULIEREMENT DU MILIEU SOCIAL RURAL AFRICAIN TEL QU'IL EXISTE AUJOURD'HUI.

Cela suppose :

- a) La connaissance des formes et des procédures de communication existant dans ces sociétés.

Ici, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie sociale doivent servir de méthode pour redécouvrir les lois et les fonctionnements de la société traditionnelle, en repérer les points forts comme les points faibles et faire en sorte que cette connaissance intime du milieu social fournisse elle-même les indications de son maniement ou très exactement de sa mise au service du plan de développement.

- b) Ceci exige une connaissance des aspirations et des priorités tout aussi bien qu'une connaissance approfondie de leurs impératifs :

Les aspirations et les priorités sont celles qui viennent de la manière dont les hommes eux-mêmes sentent leur milieu et souhaiteraient le transformer ou le voir transformé. Tandis que les impératifs sont des priorités indépendantes.



de la volonté des hommes et sont peut être dûes à des accidents historiques comme la sécheresse, tel type de climat, telle disposition, telle configuration géographique, tel type de production, telle qualité de la terre, qui sont les éléments avec lesquels il faut nécessairement compter et qu'on ne peut négliger sous peine d'aboutir à des catastrophes ou au contraire à des échecs cuisants. La manière de combiner ces deux sortes d'exigences, l'impératif issu du milieu et les aspirations venant des hommes doit être construit de telle manière qu'il puisse y avoir une rencontre entre leur synthèse et l'idée centrale du développement planifié ou proposé à ce milieu.

c) Le milieu social africain connu ou défini par des paramètres généraux ne suffit pas à nous livrer la clef du succès d'une entreprise donnée du développement.

Pour avoir la clef décisive ou l'indication de la voie convenant d'une manière particulière à telle société ou à tel milieu socio-culturel donné, il faut que nous multiplions les études comparatives portant sur divers milieux et nous dirions même sur divers types de milieux socio-culturels, de telle sorte que nous puissions disposer d'une grille de types de milieux socio-culturels sur laquelle il nous serait possible de caractériser la position particulière qu'occuperait tel ou tel milieu socio-culturel.

## 6) LE DEVELOPPEMENT DES PRIORITES

La notion de priorité doit être entendue non pas simplement dans un sens bureaucratique et dans un sens linéaire, c'est à dire tout simplement du point de vue de l'administration de type moderne, elle doit être une notion complexe qui deviendra la résultante d'une part des priorités du plan et d'autre part de la manière dont les hommes concrets dans un milieu socio-culturel donné sentent ou interprètent ce plan.

## 7) IL FAUT FAIRE UN EFFORT TRES IMPORTANT POUR HARMONISER LES LANGAGES

L'étude a montré à divers niveaux et à diverses reprises comment, d'une part, l'administration de type moderne parle une langue particulière et comment





d'autre part, les sociétés orales et les sociétés d'analphabètes parlent leur propre langage.

La question qui se pose est donc : comment réaliser l'harmonisation des langages, non seulement dans la forme de leur expression mais aussi dans leur contenu ? Dans une certaine mesure, il faudrait parvenir à faire parler le même langage au planificateur et à l'administré analphabète. Il faudrait que non seulement ils s'entendent sur les mots, de manière textuelle mais il faudrait aussi qu'ils s'entendent sur le fond, sur l'intention, c'est à dire sur la finalité.

Mais ici, le langage ne signifie pas simplement des mots, il signifie surtout la perception des mêmes significations. Là, il nous faut exploiter, non seulement les techniques modernes de la science anthropologique, sociologique, linguistique mais il faut aussi exploiter les technologies, les pédagogies traditionnelles de l'oralité pour enseigner, pour faire sentir la même chose en employant des expressions parfois circulaires, ou qui se répètent quelquefois par des approximations progressives. Il faudrait donc que la manière de parler à l'administré puisse être adaptée à celui-ci. Ceci signifie que le discours le plus court, autrement dit le discours administratif clair, net, rationnel, précis, péremptoire, n'est pas toujours la voie la plus directe pour atteindre le but recherché, ceci n'est pas la méthode la plus indiquée, en tout cas pas la seule indiquée, pour faire comprendre au milieu rural, analphabète l'intentionnalité, la finalité d'un projet de développement.

D'autres techniques peuvent être utilisées et nous dirions même que dans certains cas, des techniques traditionnelles comme le conte, comme la devinette et même certaines formes de théâtre traditionnel, pourraient servir d'éléments d'animation. Ces techniques permettraient de conditionner, de prédisposer ou d'ouvrir les agents du milieu traditionnel à la compréhension de certaines situations.

En d'autres termes, nous voulons dire par là que ce n'est pas simplement l'enseignement clair, académique, avec des mots épluchés, nets, nus, transparents, qui constitue la meilleure manière d'enseigner. Nous plaidons au contraire pour la recherche d'une pédagogie nouvelle adaptée à chaque situation et en tout cas à certains types de sociétés. Cette pédagogie permettrait au message de passer,





de bien passer, et surtout d'être accepté et appréhendé par le récepteur comme lui étant destiné, comme le concernant, comme étant un peu sa "chose".

8) IL FAUDRAIT REASSOULPIR LE SYSTEME SOCIAL PAR L'INTRODUCTION D'ELEMENTS MODERATEURS DANS LE CIRCUIT DE L'ADMINISTRATION MODERNE :

Ceci serait possible en créant une nouvelle "convivialité", si j'ose ainsi m'exprimer, une nouvelle manière d'être avec l'autre, de sentir l'autre, d'épouser la proximité de l'autre. En d'autres termes, au lieu du discours sec, linéaire, tranchant, pointu, unilinéaire, pointant et transperçant l'administré, il faudrait au contraire une forme de communication qui lui soit destinée mais qui soit plus intégrative que directionnelle.

Il faudrait dans une certaine mesure assouplir des rapports devenus trop mécaniques et trop secs entre l'administration de type moderne et l'administré analphabète du milieu rural africain.

## Fundação Cuidar o Futuro

9) COMMANDER C'EST AUSSI ETRE A L'ECOUTE DE L'AUTRE

Il faudrait aussi donner à la notion de commandement un sens plus humain et plus large. J'entend ici par commander : transmettre une exigence d'action, et non pas faire pression sur. En d'autres termes, l'administrateur dans le milieu africain, pour déclencher ou permettre l'expression de cette spontanéité participative, doit plutôt apprendre à être à l'écoute de l'autre. Oui, nous savons et nous ne savons que trop que certains technocrates, certains techniciens, certaines personnes "lettrées" abordent le milieu rural analphabète avec une telle arrogance, avec une telle suffisance, pour ne pas dire avec un tel mépris, que souvent les agents du développement du milieu rural se sentent d'emblée en conflit avec eux et ne sont pas du tout incités à une participation quelle qu'elle soit.

Ainsi, cette participation que ces agents donnent en fin de compte est comme arrachée par la peur d'une répression administrative.





Ce n'est pas avec une participation arrachée de cette manière que se fera le développement en profondeur et moins encore le développement endogène, le développement équilibré et global, le développement visant à satisfaire les besoins fondamentaux et à satisfaire l'homme en s'appuyant sur l'homme.

Il faut donc que l'administrateur apprenne à respecter l'administré.

10) L'INNOVATION DOIT ETRE ENFANTEE ENSEMBLE :

Cette innovation enfantée ensemble, c'est à dire née d'une relation de réciprocité fructueuse entre l'administrateur et l'administré doit être préférée à l'innovation non participative se contentant d'un simple transfert de savoir-faire ou se contentant de transmettre un simple ordre de "devoir être".

11) IL FAUT METTRE EN PLACE DES STRUCTURES ET DES INSTITUTIONS PERMETTANT UNE COMMUNICATION EFFECTIVE NATURELLE (NON FORCEE, EFFICACE ET PERMANENTE) ENTRE L'ADMINISTRATION DE TYPE MODERNE ET LE MONDE RURAL AFRICAIN OU DOMINANT ENCORE L'ORALITE ET L'ANALPHABETISME

Ce n'est que de cette manière que nous parviendrons non seulement à faire accepter le projet de développement par le milieu rural à tradition orale et analphabète, mais encore à faire de ces projets de véritables processus d'incitation au progrès social directement pris en charge par les populations rurales elles-mêmes.

