FAUT-IL DES STRATEGIES OU DES DRAMATURGIES DU DEVELOPPEMENT

E. GROSSER

Remarques préalables

Cette contribution se base sur un exposé oral visualisé qui a été présenté et discuté le 31 mai 1985. Je me suis inspiré de la devise du cycle de rencontres : "La parole aux " développeurs ". L'exposé s'est adressé à une vingtaine de chercheurs dont les responsabilités portent plutôt sur la conception, le suivi et l'évaluation de projets de coopération que sur la mise en oeuvre ou l'appui opérationnel.

Parmi les attentes explicites des organisateurs - et, comme il s'est avéré, également celles inexprimées des autres participants - trois me semblent avoir posé des défis à ce que je m'étais proposé :

. **respecter le cadre habituel :** auditoire assis immobile devant des tables en forme de "U", face à l'exposant qui occupe seul la "scène". L'intervenant prépare et administre sa contribution en souverain solidaire. Exposé-monologue pendant plus de la moitié des trois heures disponibles, suivi

d'un débat "informel", sans modérateur, mais où prédomine le schéma "question à l'exposant - réponse de celui-ci". Dans un tel arrangement, un invité inconnu face à une assemblée dont les membres se connaissent risque de déclencher des réactions d'opposition de groupe.

. **se présenter et représenter une institution qui intéresse les auditeurs:** par économie de temps, les autres participants s'inscrivent seulement sur une liste qui circule pendant l'exposé. Leur besoin de se faire remarquer est refoulé jusqu'au débat. Ce n'est pas une situation idéale pour explorer en commun des terrains malconnus.

. **faire partager des fruits d'une expérience professionnelle :** en principe, il s'agit de trouver et de réaliser une composition digeste et agréable d'éléments qui "confirment" des idées chères aux participants et d'éléments "inédits" qui viennent enrichir ou gentiment modifier leur répertoire de connaissances et/ou de compétences (1). En annonçant et en présentant, par exemple, un cas, il n'est pas trop difficile de suffire à ces exigences: "Pendant la période A, j'ai participé pour le compte de l'institution B à la phase C du projet D dans le pays E, appliquant les méthodes F à N avec les heurs et malheurs O à Q et les résultats et espérances R à Z. A vous de demander des compléments d'information et d'exprimer vos points de vue et appréciations".

Tout en acceptant d'entrer dans le jeu pour les deux premières attentes, je me suis proposé non pas de suivre la filière d'une présentation de cas, mais de thématiser une question de fond, et ceci par le biais d'une interrogation terminologique : "Faut-il des stratégies ou des dramaturgies du développement ?" Je ne me suis pas présenté avec la prétention d'apporter une réponse magistrale à cette question simpliste, mais avec une séquence de trois questions-clef et des éléments de réponse à ces questions. J'avais visualisé au stylo-feutre les questions et mes éléments de réponse sur des cartes de visualisation de formes et couleurs différentes et je les ai affichées parallèlement à l'exposé oral semi-improvisé sur de grandes feuilles de papier d'emballage fixées à la paroi.

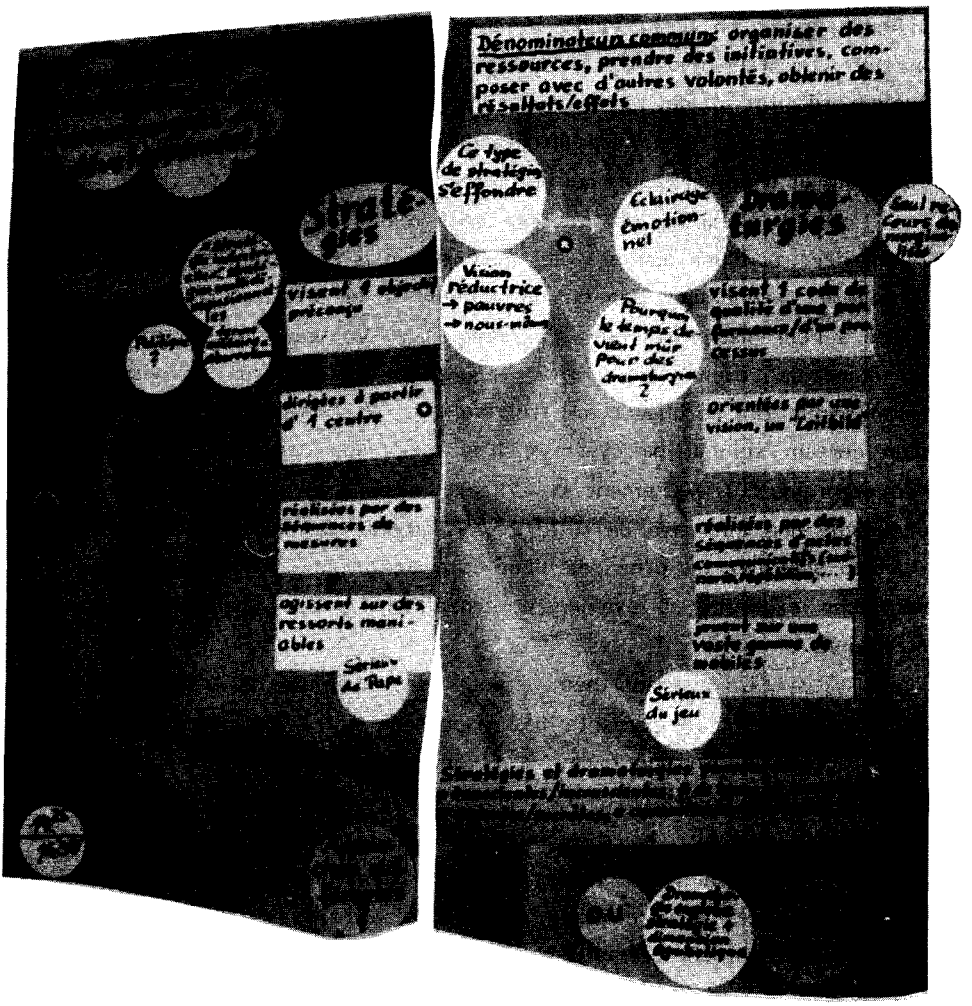
Le but de cette petite modification des usages n'a pas été seulement d'ordre "technique" - un moyen de visualisation parmi d'autres. J'ai voulu amorcer un geste de cohérence entre la **forme** et le **contenu** de ma communication. Si je cherchais à mettre en cause la rationnalité simpliste ou trompeuse des "stratèges" du développement, je voulais aussi me démarquer un peu des formes de la raison "objective" qui tend à devenir le monopole d'un seul, voire à se substituer comme "la raison du plus fort"

à la "raison la meilleure". Pour cela, l'approche d'animation lancée par l'équipe METAPLAN (2) et exploitée de plus en plus au sein des grands organismes de la coopération ouest-allemande GTZ et DSE (3) m'a paru indiquée, même en application rudimentaire. Les éléments préparés de visualisation y restent mobiles et échangeables ; si tout va bien, ce qui reste comme résultat d'une réflexion commune est la représentation des idées de tous les participants sur un grand panneau qui reflète également le consensus et les divergences qui ont surgi.

L'exposé et le débat sont restés en-deçà de ces ambitions. Aussi, j'écrirai d'une manière plus élaborée, mais en suivant la trame tracée. J'exploite l'événement comme un échelon à la préparation de ce texte. Grâce à l'enregistrement que m'a remis M. P. Verneuil, je peux m'y référer. En guise de résumé, une photo-reproduction des tableaux de visualisation est mise en tête de chacun des trois volets. Vu non pas comme la livraison d'un certain volume de savoir codifié à emmagasiner, mais sous un angle "dramaturgique", l'évenement du 31 mai a eu une autre retombée : il a déclenché une initiative de réflexion en groupe sur un thème plus concret. A cette occasion, les principes d'une co-dramaturgie - préparation en équipe, démarche explicite et évaluée et travail de groupe visualisé - pourront être suivis.

La question-thème "faut-il des stratégiés ou des dramaturgies du développement ?" présente une opposition entre deux termes qui peut paraître brutale. En une première étape, nous allons donc nous interroger: "Pourquoi cette opposition ?" En une seconde étape,je ne veux pas approfondir de manière abstraite et théorique, mais plutôt me référer à des leçons qui m'ont fait évoluer vers une conception "dramaturgique" du développement. La troisième et dernière étape sera consacrée à la question : "Que peut apporter une approche dramaturgique à la Coopération ?"

POURQUOI CETTE OPPOSITION ENTRE STRATEGIE ET DRAMATURGIE ?



Le terme **"stratégie"** est abondamment utilisé dans les discours théoriques et politiques sur le développement pour désigner des conduites collectives que l'orateur suppose ou défend. Le terme **"dramaturgie"** reste jusqu'à présent confiné au domaine du spectacle. Son introduction dans ce drame d'appauvrissement et de misères qui assombrit les deux-tiers du monde nécessite une explication.

Dénominateurs communs : Les deux termes visent des efforts humains pour organiser des comportements de manière à ce qu'ils ne s'épuisent pas dans

l'expression de sentiments momentanés ou dans la réaction à des stimulations immédiates. Au lieu de tourner en rond, des comportements stratégiques et/ou dramaturgiques sont conçus et maîtrisés en vue d'un dessein à plus long terme et à plus grande échelle. Ces modes de comportement impliquent donc des efforts pour organiser des ressources, prendre des initiatives et composer avec d'autres volontés, afin d'obtenir les résultats ou effets escomptés. Les initiateurs partent de l'idée que leur réussite ne dépend pas seulement d'efforts propres, face à des objets passifs, mais qu'elle est liée à des manifestations de volontés externes.

Divergences : Alors que les deux termes "stratégie" et "dramaturgie" se basent sur l'anticipation et font appel à des efforts de coordination et de rationalisation de comportements, les approches qu'ils évoquent ne sont pas les mêmes. Celui qui fixe son attention exclusivement sur l'une de ces approches en oubliant l'autre, partira avec des oeillères . La réflexion et la différentiation terminologique peuvent servir à ouvrir davantage l'éventail des possibilités d'actions conscientes et puissantes. L'approche "stratégique" n'est pas synonyme de "démarches cohérentes et efficaces".

Une première exploration nous fait saisir des divergences entre une approche stratégique et une approche dramaturgique aux niveaux :

- de la définition de l'objectif
- de la manière dont sont coordonnés les comportements individuels
- de la nature même des actes jugés efficaces et
- des mobiles dont dépend la synergie des actions individuelles.

Les stratégies visent un objectif préconçu. La perspective stratégique privilégie, de par son origine militaire, les aspects **antagonistes** dans les rapports d'une entité sociale avec son milieu, en sous-estimant les possibilités d'efforts synergiques. Pour le moins, elle tend à être "exclusive", en ne s'adressant qu'à ceux qui sont compris dans un dispositif (4). Mais, alors que ce sont souvent des considérations de rapport avec des adversaires assumés qui sont à l'origine de la concentration et mobilisation stratégique (rang, défense/ conquête, suprématie/indépendance, ...), les noms affichés escamottent ces adversaires. Les stratégies se nomment plutôt d'après des objectifs anodins qu'elles visent ou prétendent viser. La pensée stratégique est hypocrite. N'empêche que la stratégie de "substitution d'importations" d'un pays est essentiellement antagoniste à celles de "promotion d'exportations" des autres.

Le concept d'une stratégie nommée d'après une valeur largement acceptée agit comme un puissant faisceau lumineux qui éclipse les objets qu'il épargne. Ainsi, les stratégies de croissance ont-elles éclipsé les aspirations à la justice économique et à l'équité des chances. Il devient difficile, une fois qu'un objectif partiel est promu au rang d'objectif stratégique, de vérifier si les antagonismes assumés sont authentiques ou induits et si les valeurs ambitionnées méritent leur priorité.

Les stratégies de développement à **objectifs uni-dimensionnels** (croissance, modernisation, intégration au marché mondial, emploi, satisfaction des besoins de base, recours à ses propres forces, nouvel ordre économique mondial ....) ont perdu beaucoup de leur crédibilité. Des mots d'ordre apparaissent qui cherchent à réhabiliter et à réconcilier des valeurs refoulées par l'éclairage éblouissant des stratégies simplistes : "redistribution avec croissance", "économie sociale de marché", "croissance écologiquement soutenable"... Mais les modes éphémères et la profusion de stratégies - simples ou hybrides- de développement ne traduisent-ils pas un manque de vision ou une paralysie de la fonction publique ?

Sur la pente antagoniste et mimétique du jeu stratégique, celui qui proclame une stratégie n'a pas forcément fait une analyse détenue des défis réels; les objectifs mis en avant peuvent l'être pour des considérations démagogiques. L'annonce d'une nouvelle stratégie peut être une manoeuvre **dramaturgique** pour détourner l'attention du public visé des omissions et erreurs à la racine de l'urgence proclamée ; aussi, l'étude et la publication des problèmes peuvent-elles être évincées par l'affichage d'un objectif à forte résonance, accompagné de mesures prétendues infaillibles.

Lorsque nous nous référons à des "stratégies de développement", nous parcourons un terrain familier et nous pouvons observer et caractériser des utilisations et **connotations** répandues du terme - "rationnel", "cohérent", "énergique", "scientifique", "décidé" ... Aussi, nous pouvons nous documenter sur les stratégies souvent sournoises mais efficaces des pouvoirs établis pour contrecarrer les efforts des pays du tiers-monde cherchant à compléter leurs économies mutilées (5), derrière l'écran du langage diplomatique, les noms anodins et les euphémismes affichés.

Les stratégies de développement se nomment positivement, selon des objectifs

simples - suggérant souvent l'idée du maximum comme étant l'optimum. Peut-être nous rappelons-nous d'annonces de stratégies nouvelles qui nous ont séduits - et dont nous avons découvert tardivement les revers. Et nous constatons que, bien souvent, des stratégies spectaculaires et les plans qui les traduisent n'auraient résisté à un examen irrévérencieux de leur genèse et de leurs antécédents, de leurs auteurs et artisans, des constructions d'appui pour leurs objectifs (comme le fameux effet de suintement assurant la redistribution de richesses concentrées) ... Alors, si les "slogans" (6) stratégiques sont déjà suspects de mystification, est-ce par cynisme que je parle d'une "dramaturgie du développement" ?

Les dramaturgies visent un **code de qualité d'une performance ou d'un processus.** La qualité recherchée - par exemple l'efficacité du pouvoir d'un prince chez Machiavel - reste à discuter. Nous ne disposons de dramaturgies élaborées et déclarées comme telles que pour le théâtre. Ainsi la dramaturgie d'Aristote : Nous sommes amenés à aimer et haïr avec le héros et à nous identifier avec son défaut tragique. La catastrophe est nécessaire pour produire, grâce à la terreur, la purification du mal (Katharsis). "Il s'agit toujours de freiner l'individu, de l'adapter à ce qui lui préexiste." (7) - La dramaturgie de Brecht, par contre, cherche l'équilibre non en purgeant l'individu de ses justes besoins et revendications, mais en transformant la société. Boal, dans son "théâtre de l'opprimé", va plus loin : "Si tu agis l'action réelle dans un cadre fictif, ce n'est pas l'action elle-même ... Le théâtre ne remplacera pas l'action réelle. Mais il peut l'aider à la rendre plus efficace. "Nous recevons des échos du Chili, où le bruit de casseroles vides s'oppose à la terreur d'un régime instauré pour éterniser le sous-développement. Ce "théâtre dans la rue" est inspiré par la dramaturgie de Boal. Mais donne-t-il déjà la mesure de ce que peut viser une dramaturgie délibérée pour un développement démocratique ?

Une telle dramaturgie ne partirait pas d'objectifs matériels préconçus mais de règles consenties et évolutives. Un point de départ pour une dramaturgie à élaborer peut se trouver dans la "ligne de masse" de Mao : "Puiser dans les masses, délibérer avec une vue d'ensemble, restituer aux masses" (8). Les concepts de "décodage" et "recodage" développés par Paulo Freire (9) deviennent alors fondamentaux. Le potentiel de développement d'une telle dramaturgie de la démocratisation est exposé de façon documentée et convaincante par A. Buro (10). Il mise sur le principe universel d'auto-orga-

nisation (11) qui harmonise par ailleurs avec les thèses de Toffler (12) et avec la devise du réseau "Maîtrise Locale du Développement" (MLD) (13). Sa rupture avec l'anthropologie du **homo oeconomicus** qui sous-tend encore les stratégies prédominantes de développement peut être condensée dans la formule de Saint Augustin : "Aime et fais ce que tu veux ".

Partant d'objectifs préconçus, les stratégies de développement doivent être **dirigées à partir d'un centre.** Une stratégie sans stratège ni appuis puissants n'est qu'un grain d'enracinement précaire. Cette observation est cruciale pour des chercheurs et des intellectuels. Tant qu'ils sont empreints du préjugé que tout changement vigoureux doit partir d'en haut, ils s'évertuent à convaincre des élites. Or, leurs avertissements et leurs propositions y risquent la sourde oreille ou, pire encore, une récupération cynique (14) : les avertissements ou flatteries sont cannibalisés pour la propagande, les propositions repris comme paravents idéologiques de manoeuvres hypocrites d'Alliance pour le Progès . A ceux qui désirent sortir de ce genre de naïveté, le président Roosevelt a légué un conseil dramaturgique utile : "D'accord, vous m'avez convaincu, maintenant continuez votre action parmi les gens et faites pression sur moi " (15) .

Il est vrai qu'à certaines phases de la lutte pour l'indépendance politique les élites de beaucoup de pays ont eu recours à des efforts dramaturgiques de mobilisation, de conscientisation et d'organisation des masses. Là où de tels mouvements ont menacé l'ordre interne et international établi et suscité trop de résonance, ils ont été récupérés ou exposés à des pressions acharnées auxquelles peu ont survécu (l'esprit sandiniste survivra-t-il au Nicaragua, et quel sera le sort de Solidarnosc en Pologne ? La révolution des capitaines au Burkina Faso échappera-t-elle au sort du Pérou de Velasco?)

Les recommandations émanant des nécropoles industrialisées - de confession capitaliste ou socialiste - ne dépassent guère l'instrumentarium d'organisations hiérarchiques : ce qui paraît faisable est surtout ce qui peut se décréter à partir d'un poste de commande, à travers les appareils de l'Etat et de grandes entreprises. Dans quelle mesure les "campagnes", "années", "mouvements" et "clubs" ... lancés pour dramatiser certains appels dépassent-ils le stade de bricolages éphémères sans sombrer dans la logique des appareils?

Aussi, les **Leitbild** qui sous-tendent les conseils, ne sont-ils pas, à la fois,

illusionnistes et minables ? Nous savons pertinemment que les modes de vie américain ou soviétique ne seront pas accessibles aux masses du tiers monde, et peu d'experts sont enthousiasmés par les perspectives qu'ils peuvent honnêtement tracer. Une prophétie qui se réduit à une promesse de survie aux mieux placés et aux plus malins n'inspire guère d'enthousiasme pour une création collective. Une **dramaturgie du développement visant,** non pas des "stades de croissance prédéterminés, mais une **qualité dans l'affrontement commun aux défis ici et maintenant,** peut-elle ressusciter l'enthousiasme perdu des masses désabusées ?

Les indices de l'existence et de l'acceptation de **visions d'avenir à la fois possibles et désirables** sont fragmentaires. Les visions iconoclastes d'un Ivan Illich (16) sur une technologie et un mode de vie empreints de renoncement volontaire et d'un idéal de "convivialité" sans macro-structures , sans école, sans médecine institutionnalisée, avec une revitalisation de cultures agraires et d'hémisphères masculins et féminins ... En supposant qu'elles soient matériellement possibles, susciteront-elles l'enthousiasme nécessaire à leur mise en oeuvre ? Le mouvement Gandhien ne semble plus galvaniser des foules. (17).

Une dramaturgie sur la base de la liberté de chaque groupe de commettre ses propres erreurs, en faisant confiance aux vertus d'une autoorganisation éclairée ainsi qu'à l'avènement d'une "troisième vague" de civilisation (18), émousserait-elle le besoin d'anticiper dogmatiquement les détails d'un monde convivial pour céder à un optimisme plus fondé et moins intransigeant ?

Depuis la découverte de la dynamique de groupes par Moreno et Lewin, beaucoup d'espoirs se sont provisoirement détournés des "macro-utopies" à l'échelle nationale et mondiale pour s'investir dans des "micro-utopies" de communication et de coopération entre proches (entre époux et entre parents et enfants, en équipes de travail, en "ateliers du futur" (19) et associations d'inspiration écologiste et pacifiste ...). Ma propre expérience avec des méthodes de réflexion et de planification de groupe, basées sur une visualisation interactive et mobile, m'a amené à espérer beaucoup d'une "révolution par la communication". Pour moi, les média de communication de masse et l'informatique n'en sont qu'une condition importante mais encore insuffisante. Ils ne donneront tous leurs fruits bénéfiques qu'à partir d'une mutation autogestionnaire de la société planétaire. Mais il y a des contributions

bien modestes qui peuvent anticiper cette mutation. Voilà un autre point de recontre avec Freire : "rendre la parole aux opprimés réduits au silence". Là où il a été pratiqué, ce principe a prouvé sa puissance mobilisatrice.

Fixées sur un objectif préconçu et dirigées à partir d'un poste de commande, **les stratégies de développement doivent être réalisées par des séquences de mesures :** "Je veux ceci, donc je l'ordonne ". Or, parmi les prédispositions au développement, il y en a qui ne se commandent pas, tel la loyauté, l'enthousiasme, la solidarité, la créativité, le dynamisme et l'esprit de dépassement ...

Pour valoriser leurs immenses possibilités, les **marginalisés** ne disposent guère d'appareils établis et sans coordination, leurs voix risquent d'être neutralisées ou détournées jusque dans le jeu électoral. Sont-ils alors **sans recours face aux élites qui manient les stratégies ?** Les constructions vertigineuses d'inégalités exponentielles produites et défendues par les appareils dominants ne sont pas à l'abri de "tremblements humains" à base d'indignations contagieuses (21). Mais les rumeurs et les plaisanteries, les manifestations et les grèves, les jacqueries et la guerilla referment-elles déjà la panoplie de ce qu'il est possible de faire sans appareil ? Dans une perspective de développement, ces dramaturgies sont insuffisantes, car essentiellement destructives et éphémères.

Intégré à un groupe soudé par un code de conduite équitable, et enthousiasmé par une vision d'avenir possible et désirable, l'homme se trouve en situation pour mobiliser des énergies extraordinaires. Créer de telles situations et contrecarrer les tendances à l'usure et à la "banalisation du charisma" (Max Weber) en demande plus qu'une imagination de bureaucrate transformant un budget en postes de dépenses. Quel budget a été alloué aux initiatives de Sankara pour rayer le nom colonial de son pays, pour instaurer une trêve aux loyers payés par les pauvres ou pour amener les hommes à partager la corvée des emplettes ménagères ? Mais, vu la pénurie de génies agogiques, une dramaturgie reproductible repose sur **la réflexion d'une équipe qui prépare et met en scène des séquences d'actes communicatifs** à l'aide de "scénarios" ou "tableaux de régie" et de "répétitions".

Le temps psychique et social s'avère extrêmement compressible : l'intensité d'un événement dépend en partie du soin et du temps investis dans sa concep-

tion et sa préparation. Cette vérité ne se limite pas au seul spectacle où le cumul d'innombrables heures d'exercices et de répétitions explose en un instant de perfection. Les affirmations inlassables qu'un travail de développement participatif avec les plus démunis demande des budgets humains et des délais inabordables sont-elles donc justifiées ? Si des sociologues de la participation comme Albert Meister (22) abjurent au volontariat devant les contraintes matérielles auxquelles se heurtent les militants du tiers monde, ne sont-ils pas pris au piège de leur méthode empiriste qui, seule, reconnaît la réalité de ce qui déjà a été fait ?(23). La créativité et l'invention sociale existent bel et bien au tiers monde, mais les adeptes des sciences sociales en sont encore rarement les artisans (24).

Ancrées dans la tradition millénaire de domination - de la nature et de l'homme par des chefs aux postes de commande - **les stratégies de développement** cherchent le salut par les mêmes mobiles qui ont creusé ce gouffre de misères humaines et écologiques baptisé "le sous-développement" ou aussi "le maldéveloppement planétaire". Elles **agissent, avec un sérieux de Pape, sur une des gammes de ressorts maniables :** Le bâton de la faim et la carotte de l'argent: rien de tel pour transformer un individu indépendant en pion du jeu stratégique que de le salarier ou le ligoter par des crédits. Pour les associés les plus intimes, la"servitude volontaire" (18) est complétée par ces lavages de cerveau qui confèrent un statut de "Blanc honoraire".

Le principe actif de toute **dramaturgie** est que là où des groupes cohésifs agissent selon une vision stimulante dans une démarche rassurante, les motifs primaires de peur et de convoitise sont rétractés et entrent dans un état de latence. Ce n'est pas seulement au théâtre ou sur un terrain de football que des acteurs suspendent leurs taximètres pour s'immerger dans **le sérieux du jeu.** Le plaisir et l'affection, le prestige et les espoirs attachés à l'action d'ensemble, de même que l'identification au message voire la mission de la pièce ou de l'évenement sont des stimulants qu'aucun cachet de mercenaire ne peut égaler.

Tant que l'enthousiasme primaire n'est pas raisonné par une participation lucide - ou une cascade de co-dramaturgie de spectateurs s'associant à l'action et d'acteurs se responsabilisant pour la régie -, la mobilisation de ces forces risque de tourner à la despotie et à la destruction, leçon cuisante léguée par Hitler. Une dramaturgie du développement ne serait pas un nouveau

truc de mobilisation folklorique : elle ne sera constructive et durable que dans la mesure où elle entretiendra l'essor de conscientisation et de création collective, en résistant aux tentations de l'indoctrination fanatisante. - Elias Canetti (25) analyse en profondeur les mécanismes régressifs qui peuvent domestiquer des foules au service du pouvoir. Mais convient-il pour autant de faire abstraction de la **vaste gamme de mobiles non-économiques et de rêves collectifs** qui sont la source de tant d'accomplissements pionniers et dont l'épuisement sonne le glas aux époques et empires achevés ? (26). Les humanistes qui oscillent entre Marx et Adam Smith ou se retranchent sur le champ de formalismes intellectuels n'abandonnent-ils pas le dénouement des crises historiques à la guise des cliques de "communicateurs réactionnaires sans scrupules ?

Depuis les oeuvres de Maslow et de McGregor (27), une anthropologie plus complète n'est plus le privilège de ceux qui se sont initiés au maniement de pouvoirs arbitraires. Mais, même par rapport à leurs applications militaires, électorales et commerciales, ces connaissances sont peu exploitées dans les projets de développement.

L'opposition initiale de stratégies et de dramaturgies du développement reste-t-elle soutenable à ce stade de réflexion ? Les stratégies en vigueur ont bel et bien une dimension dramaturgique mais qui reste inavouée et inavouable sous peine d'être rejetée par ceux qui en sont les victimes désignées : les paysans, les femmes, les jeunes, les marginalisés, les pays pauvres dressés à la bienfaisance aux pays riches... Les artisans des stratégies les plus suivies n'ont-ils pas consciemment ou pris dans leur propre jeu d'équipe-comploté pour duper leurs clientèles ? Les stratégies qui ont accompagné les peu glorieuses "décades de développement" n'ont guère servi les pions qui se sont laissés prendre aux pièges de la "modernisation" (industrialisation dépendante et "révolution verte") avec leurs corollaires d'éviction de leurs terres et d'appauvrissement des faibles, de concentration des richesses, d'organisation de courses de rats entre pays défavorisés pour améliorer les termes d'échange des pays riches, de fuites de capitaux et de répression, d'endettement, d'empoisonnement (28) et de désertification.

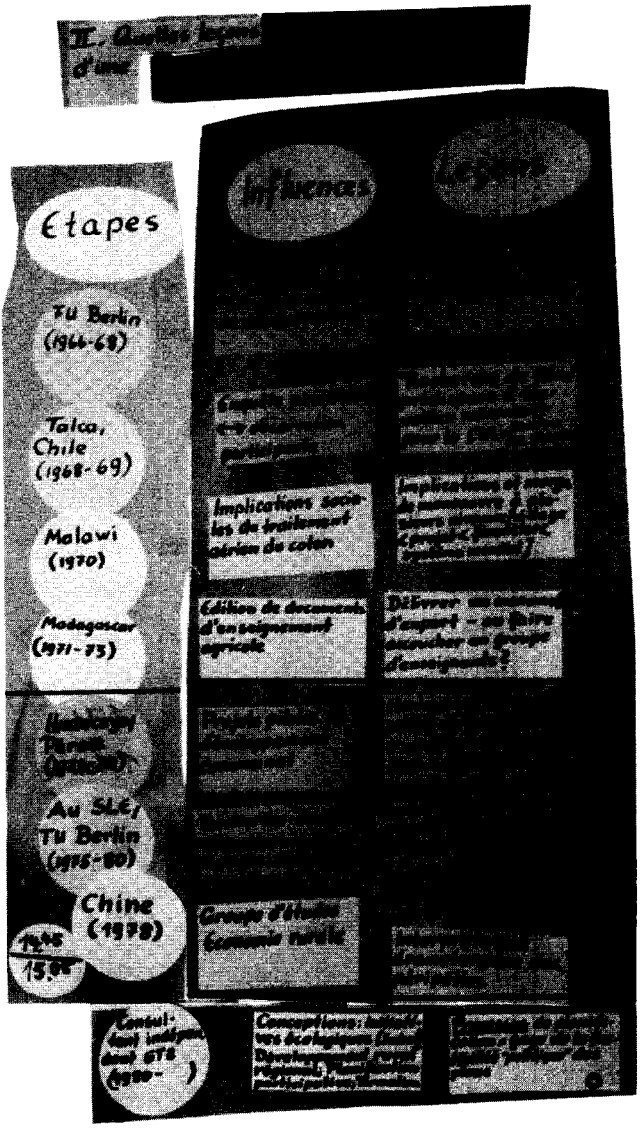
Les "stratégies" n'ont-elles été que des enseignes lumineuses attrape-nigaud pour des dramaturgies secrètes de mauvaise foi ? Les parades à cette ambiguité inquiétante n'impliquent-elles pas des raisonnements et des questions

plus explicites, non seulement sur telle stratégie brillamment énoncée, mais aussi sur la dramaturgie qui l'a fait naître et qui se trame derrière la scène? Si rien ne change dans notre capacité co-dramaturgique, nos stratégies de développement risquent, non seulement d'éterniser le radotage de navets ennuyeux, mais de continuer à induire des effets contraproductifs désastreux.

QUELLES LECONS M'ONT AMENE A PARLER

D'UNE "DRAMATURGIE DU DEVELOPPEMENT"?

Pour répondre à l'attente des organisateurs de cette rencontre et aussi pour contextualiser les propos délibérément inquiétants qui précèdent, je suspends ici la réflexion théorique. Je me présente, non pas comme un pionnier de dramaturgie, mais comme quelqu'un qui a été amené à s'intéresser à cette dimension. Il y a lieu de mentionner plusieurs **étapes, influences et leçons.**



Lors de mes études à la Freie Universität Berlin dans les années 1966-68, ce fut le professeur Richard F. Behrendt qui m'a initié à la sociologie du développement. Il a eu une grande audience pour son livre sur une stratégie sociale pour des pays en développement (29). Ce fut notamment son interprétation du sous-développement qui a fait sa réputation : l'humanité aurait vécu dans "la misère originelle" jusqu'à ce que la révolution scientifique et technique ait permis à certains peuples pionniers de se libérer du fléau de la pauvreté. Les autres peuples devaient alors se servir, à la fois, des avances et modèles des pays développés pour accélérer leur évolution vers un état de bien-être sans précédent. Ce sentier lumineux s'y trouverait, hélas, obstrué essentiellement par des structures sociales archaïques et "prédynamiques". D'où des mises en garde contre une assistance naïve d'équipement, déficitaire en analyses et réformes socio-structurelles et éducatives.

Nous pouvons distinguer dans ce schéma un aspect de **confirmation** d'un autre que l'on pourrait nommer **appel.** Le message était tourné comme si flatter l'amour-propre des puissances prédominantes à la manière des griots était la voie pour susciter leur bienveillance aux appels à la raison. Or, ce qui m'a frappé, ce fut la sélectivité dans l'accueil qu'il reçut : **l'idéologie fut applaudie, la stratégie écartée.** Ceux qui ont, par la suite, réussi à infléchir quelque peu les technocrates autosatisfaits s'étaient plutôt exposés au risque de déplaire, en rétablissant des vérités historiques et en suivant de près les écarts entre les principes affichés et les comportements et effets réels.- Ainsi, en ce printemps de 1985, une fonctionnaire du BMZ (Ministère de Coopération Economique de la RFA) a démissionné en publiant ses motifs sous le titre "Aide mortelle" (30). Cette action a secoué l'opinion publique et alerté les responsables, plus que tous les savants discours réunis.

L'étape suivante du périple que j'essaie de retracer s'est passée au **Chili, fin 1968 à fin 1969.** Dans une province agitée par la réforme agraire et un climat intellectuel sensibilisé par le sinistre "Projet Camelot", dix sociologues fraîchement gradués devaient réaliser une **enquête positiviste sur un échantillon représentatif de la population** financée par la Fondation Ford. Peu à peu, je me suis rendu compte de la dynamique propre qu'acquérait l'administration de quelques huit cent questionnaires standardisés. J'ai fait, tardivement, l'expérience que quelques semaines de présence et de conversations dans un milieu, avec un propos partagé, pouvaient créer une évidence que le rapport d'enquêteur à interviewé avait chassée. Mais ce fut la prise

de conscience du chemin tracé pour l'utilisation des résultats qui me fit abandonner la participation à l'exploitation des données.

La conception de la recherche misait sur l'ambition personnelle des chercheurs de présenter individuellement leurs thèses de doctorat. Pour ceci, il fallait publier en allemand des résultats élaborés conformément aux méthodes reconnues et aux thèmes adjugés à la sociologie. Mais la fiction que toute information produite d'après les règles de l'art et mise à la disposition de la communauté scientifique est salutaire, me convainquit de moins en moins. Il n'y eut de perspective ni de restitution des résultats aux enquêtés ni de concours à une solution autodéterminée de leurs problèmes. Par contre, il y avait fort à parier que l'intelligence militaire allait faire de l'intelligence de la recherche l'usage que la musique militaire fait de la musique : **La préoccupation des chercheurs par leurs titres les prédisposait à travailler involontairement pour la CIA** qui, elle,ne se convertirait pas pour autant aux valeurs humanistes de ses rapporteurs.

Afin de me qualifier pour des occupation moins contestables, j'ai participé, de retour du Chili, à un cycle post-universitaire de formation pour la coopération technique au développement rural. Dans ce cadre, j'ai eu à faire une enquête au **Malawi**, sur les **implications sociales du traitement aérien du coton.**

A base d'instructions précises de la part d'un projet de la Banque Mondiale, l'enquête a dégagé des explications et recommandations qui n'étaient pas triviales à l'époque : faire connaître l'expérience heureuse d'un village qui s'était ajusté à la nouvelle méthode, mettre le projet en position de sollicité plutôt que de demandeur, respecter les contraintes sociales autant que les impératifs techniques, informer honnêtement et laisser le temps de réfléchir, aider à résoudre les problèmes induits (recycler les pompes manuelles, reloger les cultures vivrières évincées des couloirs de traitement ...). Mais, à supposer que ces conseils évitaient à l'opération de caler suite à des heurts précoces, n'allaient-ils pas consolider les chaînes de dépendance financière et technologique des paysans du projet et du pays de la Banque, tout en bouclant les cercles du poison, des monocultures et des exportations hémorrhagiques? La bonne foi des collaborateurs du projet n'allait-elle pas être pervertie par la stratégie du quartier général qui en ces années a promu les structures de "marchés d'acheteurs" pour les importateurs de coton ?

D'un côté, **les frictions et les coûts sociaux** d'une intervention dépendent, non seulement de ses contenus techniques et économiques, mais **également de l'esprit et du régime de communication dans lequel l'intervention est menée.** Un consultant qui se borne à livrer aux institutions d'encadrement des données recueillies auprès de la population-cible peut renforcer l'assymétrie du rapport des forces. Mais il est également possible d'associer les responsables et des techniciens du projet à un processus partagé d'information et de réflexion et d'amorcer un dialogue qui déclenchera sa propre dynamique. Dans une optique de **service à la réorientation du style du projet,** la production d'un rapport peut devenir un aspect secondaire.

En ce qui concerne les implications d'une intervention, j'essaie de faire, cas par cas, un pari lucide. Ceci demande de dresser un bilan des risques et des chances contenues dans une mission et d'anticiper les **marges de manoeuvre qui s'échelonnent, de bas en haut, de l'agriculteur comme aussi d'un médiateur face au projet, et du projet face au bailleur de fonds.** Une telle analyse du cadre de travail avant tout engagement me paraît indispensable à qui veut échapper à un cynisme de mercenaire.

Mon premier engagement de longue durée se fît pour la F A O à Madagascar. Il a abouti à une comparaison captivante entre deux styles de contributions à des manuels d'enseignement agricole : D'un côté une assistance bilatérale où des spécialistes expatriés ont produit de manière efficiente des documents qui ont alors été publiés sous leurs noms. De l'autre côté du couloir, la mission FAO a consacré plusieurs années à réunir périodiquement les enseignants des disciplines qui lui étaient attribuées et à concevoir avec eux les contenus et les méthodes pratiques et théoriques de l'enseignement. Les manuels qui en sont sortis étaient donc l'aboutissement d'un processus long et onéreux dans lequel les intervenants ne jouaient qu'un rôle d'animateurs.

Cet exemple illustre bien, me semble-t-il, les différences d'approche qui peuvent résulter d'une logique "stratégique" d'une part, et d'une logique "dramaturgique", de l'autre. Dans un cas, le problème "les nouveaux collèges agricoles manquent de manuels" est résolu de manière "stratégique", en visant un objectif concret préconçu, en centralisant sa réalisation et en adoptant une séquence efficiente de mesures. Une fois des contrats avec des auteurs compétents passés, peu d'incertitudes subsistent. La démarche est antagoniste dans le sens que le potentiel synergique du partenaire est négligé. Dans l'autre approche,

l'objectif de production était soumis à un code de qualité quant au processus souhaité. Ce mode était fondé sur des idées partagées de co-responsabilité et de subsidiarité . Pour réaliser la démarche choisie, il fallait susciter de nombreuses rencontres et échanges d'idées et gagner des rédacteurs volontaires. Les animateurs se sont engagés dans cette démarche par conviction et ne pouvaient la mener à bien qu'à travers une dynamique de groupe et des mobiles largement non-économiques de la part des enseignants.

Le problème apparemment simple défini ci-dessus a donc été scindé en une question d'alternatives : **"délivrer un monument d'expert - ou faire accoucher un groupe d'enseignants ?"**et a trouvé dans la réalité deux réponses divergentes. Je me contente ici de cette démonstration qu'il existe bien des alternatives oratiques au-delà des approches courantes que j'ai caractérisées comme "stratégiques". Leurs modalités et leur utilité méritent l'attention de la recherche pour le développement.

Afin de ne pas surcharger ce texte, je passe sur les trois phases suivantes développées dans mon exposé oral. Pendant des années, j'ai intuitivement saisi une divergence d'approche que je n'arrivais à formuler. Ce fut le confluent de deux courants nouveaux au sein des organismes allemands de coopération GTZ et DSE qui m'a amené à voir un peu plus clair.

Au début des années 1970, une vague de malaise parcourait les discussions sur la coopération au développement. La réaction qui l'emportait ne mit pas encore en cause les axiomes et les institutions, mais s'en prit aux méthodes. D'abord, l'USAID adopta un "cadre logique" (logical framework) pour la planification et l'évaluation de projets. La GTZ fut sollicitée par le Ministère de suivre. Une critique du modèle s'impose : le cadre logique n'est qu'un outil pour formaliser un système d'objectifs préconçus. Aussi, une réanalyse préalable des problèmes fut jugée nécessaire pour améliorer la pertinence des plans. Or, cette quête des vrais problèmes a déclenché toute une séquence de réajustements.

La transformation d'objectifs préconçus en cadre logique était l'apanage de spécialistes - d'économistes pour les niveaux supérieurs, d'ingénieurs pour les aspects opérationnels. Or, l'analyse des problèmes faisait appel, aux connaissances du terrain de consultants-éclaireurs, d'abord, puis à celles des agents expatriés. La Centrale comme lieu et l'Allemand comme langue de

planification furent très vite concurrencés par le centre et la langue de travail du projet. Les responsables et agents nationaux étaient invités à s'associer. De plus en plus, les plans et programmations des projets se font en un va-et-vient de consultations et échanges entre populations-cible, projets et sièges.

Cet élargissement du nombre d'auteurs et cette complication des processus d'élaboration défiaient les méthodes conventionnelles de communication. Or, parallèlement à cette évolution, la DSE a découvert vers 1975 une approche d'animation et de communication de groupes mise au point par l'équipe METAPLAN , et l'a peu à peu introduite dans ses rencontres et stages s'adressant également aux agents de la GTZ et à leurs homologues. A base d'une visualisation mobile et interactive, la dynamique de groupe est mobilisée pour des échanges d'informations et l'élaboration en commun de résultats. Des démarches spécifiques peuvent être mises à la portée de groupes néophytes, à condition de disposer d'animateurs expérimentés. La planification selon le cadre logique - revue et rebaptisée par la GTZ sous le nom de "ZOPP" en allemand, "PPO" (Planification Participative par Objectif) en français- a repris cette méthodologie de communication.

Depuis quelques années, je consacre le gros de mes efforts :

- à l'organisation de stages de planification participative dans des projets, en cherchant à instaurer une alternance entre des réflexions de groupe avec des bénéficiaires même peu instruits et des ateliers avec 10 à 30 agents du projet,

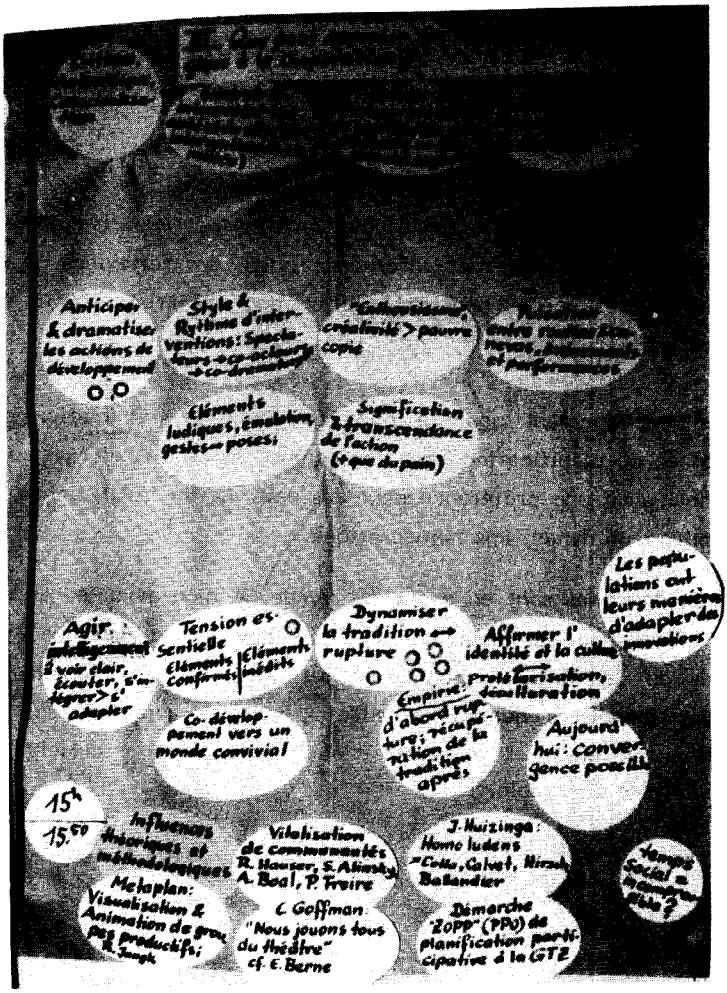
- à l'entraînement pour la mise en scène et l'animation d'ateliers de réflexion et de planification pour des équipes de cadres d'organismes de développement, avec une préférence pour des pays et des institutions qui cherchent à promouvoir un dynamisme démocratique.

Les deux domaines sont en évolution rapide. A mon avis, les plus grands défis qui se posent actuellement, ce sont les besoins de promouvoir des équipes capables de satisfaire en qualité et temps voulus les demandes croissantes- tant tiers-mondistes que tiers-monde - pour ce genre de services, et de conceptualiser mieux et de capter d'autres sources pour enrichir le répertoire de savoir-faire disponible.

QUE PEUT APPORTER UNE APPROCHE DRAMATURGIQUE

A LA COOPERATION ?

Dans cette partie, je m'astreins , devant l'immensité de l'univers du développement, à l'horizon d'un agent de coopération enraciné dans le tiers-du-monde industrialisé. Il est mal placé pour développer les deux-tiers du monde. Mais il n'a jamais fini d'apprendre à coopérer . A mon sens, il ne pourra faire du bon travail sur la seule base d'une spécialisation professionnelle, exportée comme un robot téléguidé. Son rôle ne doit pas être celui de "fabriquer" un développement ou de commander la mise en oeuvre d'une stratégie. Tout au plus peut-il gagner un certain capital de confiance en tant que conseiller probe et averti. L'analyse dramaturgique et un savoir-faire "co-dramaturgique" peuvent-ils l'aider ?



Face aux puissantes manoeuvres d'entreprises et organisations transnationales, les nations défavorisées ont besoin d'appuis désintéressés et de conseillers intègres. Or, le ressortissant d'un milieu privilégié ne peut acquérir et faire admettre ces qualités qu'en traversant le miroir de l'auto-admiration et en regardant son rôle et celui de sa maison avec les yeux du partenaire. **La crédibilité de sa critique dépend de sa capacité d'auto-critique personnelle et institutionnelle.**

Sans parler d'experts à la Mark Twain dans "Comment j'ai édité un journal agricole", on trouve trop de rédacteurs intérimaires d'histoire qui dédaignent de se mettre au jour des feuilletons passés et en cours. Or, pour assumer une co-responsabilité dans une crise affectant des milliers d'inconnus, il ne suffit pas d'avaler la version des dossiers. Devant la fréquence alarmante de détournements et de complots liés à l'aide, il faut **éclaircir et interpréter les antécédents du projet, de part et d'autre.** Cela demande d'aller au-delà des images d'Epinal les justifications officielles et de chercher les petites histoires de compérages et commérages jusqu'à leurs doubles et triples fonds. (31). Pour **s'échapper des malentendus congénitaux** qui parasitent les messages de coopération (Ay), il faut sortir des fictions trompeuses des techniciens et des économistes : "Evidemment, les paysans ne pensent qu'à des rendements plus élevés et des revenus supérieurs." Sans élucider concrètement les différentes interprétations de la situation et les différentes techniques de survie empruntées par différents individus, le projet risque de continuer de renforcer les traditions paternalistes d'intervention. (32).

L'orientation dramaturgique ne s'épuise pas dans l'analyse des jeux rencontrés, quoiqu'il soit déjà appréciable de ne plus aller comme un chien dans un jeu de quilles et de se méfier du bouc quand on embauche un jardinier. Elle cherche à instaurer de nouvelles règles et de nouveaux jeux plus passionnants. Souvent, les promesses isolées d'une assistance n'atteignent pas le seuil qui rend confiance en l'avenir et qui déclenche des avalanches d'initiatives. Aussi, les effets matériels se font espérer et, souvent, sont absorbés ou compensés jusqu'à devenir insignifiants pour les bénéficiaires. Or, nous avons vu qu'une vision commune peut parer à bien des défauts des stimulations primaires. Mais une telle vision ne s'impose pas et elle ne prend pas vie par simple propagande. Il s'agit **d'élaborer une vision partagée d'un avenir possible et désirable.** Cette vision peut et doit varier entre individus et groupes. Le

projet peut "partager" de différentes façons des visions plausibles et compatibles - en prendre note, encourager, appuyer directement, quand il en a les moyens. Un pas simple pour amorcer un tel processus est celui d'animer des réunions de groupes fonctionnels où des listes non censurées de "projets" sont dressées et discutées.

Un deuxième volet plus actif s'applique à anticiper et à dramatiser des **actions de développement.** "Dramatiser" est souvent compris dans le sens d'exagérer, créer de l'angoisse . Nous pouvons donner un sens plus technique à ce terme : "travailler sur le style et les rythmes de l'intervention." Une intervention est d'elle-même, pour ses artisans comme pour le milieu d'accueil, un drame à issue ouverte qui peut tourner à la tragédie, à la farce, à un nouveau blocage ou au fameux "décollage". Or, sans changement d'allure, les chevaux se fatiguent. Il faut entretenir un suspens vitalisant par des événements qui préfigurent la prophétie, qui redonnent du souffle aux acteurs et qui provoquent des mutations contagieuses : de spectateurs malveillants et sceptiques en sympathisants, de participants passifs en militants et de bénéficiaires en bienfaiteurs généreux. Beaucoup d'idées à ce sujet se trouvent dans les écrits d'Alinsky et de Hauser (32).

Pour revenir à la question-thème, il n'y a pas lieu de condamner d'emblée les stratégies de développement et tout ce qu'elles représentent. Elles éclairent une partie du terrain. Si bien que nous serons bien avisés de chercher la clef pour les défaillances inexpliquées de notre coopération, non pas sous le réverbère où bien d'autres ont déjà cherché, mais d'explorer davantage ce terrain négligé mais passionnant de l'approche dramaturgique.

NOTES :

1. *Le concept de la polarité complémentaire entre "confirmation" et "inédit" (Bestätigung und Erstmaligkeit) est de Ernst v. Weizsäcker, rapporté dans Jantsch, Erich : die Selbstorganisation des Universums. München 1982 (1979), p. 87 s.*

2. *METAPLAN est une entreprise spécialisée dans l'animation visualisée. Elle organise des stages - depuis quelques années également en France - et a bien documenté ses méthodes. Adresse : Goethestr. 16/D 2085 Quickborn.*

3. *GTZ : Gesellschaft für Technische Zusam menarbeit, Eschborn. Entreprise d'Etat de droit privé, elle réalise ou supervise toute la coopération technique bilatérale de la R.F.A.- DSE : Deutsche Stiftung für Internationale Zusammenarbeit, Berlin, München, Bad Honnef. Fondation de l'Etat pour la coopération éducative et culturelle.*

4. *Honadle, George & VanSant, Jerry : Implementation and Sustainability, Lessons from Integrated Rural Development. Wes Hartford, Connecticut (Kumarian Press), 1984 sont à ma connaissance allés le plus loin dans une révision critique de l'approche stratégique - en l'élargissant et en l'enrichissant par des éléments que je préfère subsumer au concept de dramaturgie. Une foule d'idées innovatrices sur le style, le message,les facU,ons informelles, l'approche de mobilisation sociale ...*

5. *J'étais le plus frappé par le cas du Brésil,documenté p.ex. par K.R. Mirow : Die Diktatur der Kartelle. Reinbek 1978.*

6. *"Slogan" et "stratégie" vont bien ensemble : "sluagh-ghairm" signifie dans la mythologie celte le cri de guerre des morts contre les vivants. D'après Elias Canetti : Masse und Macht. Frankfurt 1980. p. 43.*

7. *Boal, Augustino : Théâtre de l'opprimé. Paris (Seuil) 1978.*

8. *L'étude la plus approfondie sur la "ligne de masse" que je connaisse est de Hazard, Barbara P. : Peasant Organization and Peasant Individualism. Saarbrücken 1981. 426 p.*

9. *Freire, Paulo : Pédagogie des opprimés, chap. III.*

10. *Buro, Andreas : Autozentrierte Entwicklung durch Demokratisierung? Frankfurt 1981. 320 p.*

11. *Jantsch, op.c.*

12. *Toffler, Alvin : The third wave. 1980.*

13. *Maîtrise Locale du Développement. Réseau de Réflexion. s/c INSEE, bureau 424. 18 bd A. Pinard 756 75 Paris Cedex 14.*

14. *La parution de Sloterdijk, Peter : Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt 1983, fut un événement : l'impuissance de la raison pure face à la mauvaise foi de la raison cynique y est brillamment démontrée. Ce n'est pas le sérieux, mais le ridicule qui tue le cynisme prépotent. Or, pour que le ridicule apparaisse au grand jour, il faut des "kyniques" irrévérencieux qui osent dire "le roi est nu."*

15. *D'après Alinski, Saul : Manuel de l'Animateur Social. Paris (Seuil) 1976, p. 63 - Un trésor d'idées dramaturgiques.*

16. *Plusieurs livres d'Ivan Illich ont été publiés en Français. Chacun permet - comme un fragement de hologramme - de reconstituer la vision de l'auteur.*

17. *Il offre pourtant des références et des inspirations renouvelées. Detlev Kantowski, sociologue à l'université de Konstanz, vient de publier un livre enthousiaste sur ce mouvement.*

18. *Toffler, op.c.*

19. *Jungk, Robert : Zukunftswerkstätten. Reinbek 1981.*

21. *Jungk, Robert : Menschenbeden. Der Aufstand gegen das Unerträgliche. Munchen 1983.*

22. *Meister, Albert : la participation pour le développement. Paris (éd. ouvrières) 1977.*

23. *C'est Johan Galtung : Ideology and Methodology, Kopenhagen 1977, qui avance de puissantes arguments pour l'investigation du possible et pour une réhabilitation de l'invention sociale avec le concours des sciences sociales.*

24. *Une des rares études qui thématisent la créativité sociale dans un contexte d'extrême pauvreté reste elle-même inadéquate par son emprisonnement à la méthode empiriste : Küchemann, J1 Schöber, P. : Soziale Kreativität und soziale Entwicklung... Paru. Frankfurt 1980. 497. p*

25. *Canetti, op.c.*

26. *Ce dernier aspect est développé de manière saisissante dans Huizinga, Johan : l'automne du moyen-âge. Un classique pour la redécouverte du rôle fondamental du symbolique, et de la déchéance qui suit l'épuisement des idées maîtresses.*

27. *Maslow, Abraham H. : Motivation and Personality. 1954. MoGregor, Douglas : The human side of enterprise. New York. 1960.*

28. *Livre de base : Carson, Rachel : Silent Spring.1962. Rapports actuels: Weir, D. 1 Schapiro, M. : Circle of Poison : Pesticides and People in a hungry world. Instituts for food and development policy, San Francisco. Earthscan : Doc. Nr. 4 : Environment destruction and conflict. Nov. 1984.*

29. *Behrendt, Richard F. : Soziale Strategie für Entwicklungsländer. Frankfurt 1965.*

30. *Erler, Brigitte : Tödliche Hilfe. Bericht von meiner letzten Dienstreise in Sachen Entwicklungshilfe. Freiburg. 1985.*

31. *Une démonstration de quatre versions différentes de la même histoire est fournie par la tetralogie de Lawrence Durrel (Justine, Balthazar, Mountolive et Clea).*

32. *Alinsky, S. : op. c.; Hauser, Richard & Hephzibah : The new society. Manual for social group work. London 1971. 509 p.*